



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**

## **ROZVOJ SUBDODAVATELSTVÍ V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU**

**The development of subcontracting in small and  
medium – sized enterprise**

### **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

DIPLOMA THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**BC. ONDŘEJ ZEMÁNEK**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**DOC. ING. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA**

BRNO 2008

## **Anotace**

Diplomová práce řeší problém subdodavatelství. Analyzuje podnik IMOS Zlín s.r.o., navrhuje na základě kritické analýzy doporučení pro rozvoj subdodavatelství v podniku. Tyto návrhy ukazuje na konkrétní stavební zakázce, kterou firma v minulosti realizovala.

## **Klíčová slova:**

Subdodavatelství, subdodavatel, dodavatel, strategická analýza, kritická analýza, outsourcing, management dodavatelských řetězců

## **Annotation**

This master's thesis solves the problem of subcontracting. It analyzes the company of IMOS Zlín s.r.o., it recommends requirements for development of subcontracting in the company based on critical analysis in real building contract, which the company realized in the past.

## **Key words:**

Subcontracting, subcontractor, contractor, strategy analysis, critical analysis, outsourcing, supply chain management

### **Bibliografická citace práce:**

ZEMÁNEK, O. *Rozvoj subdodavatelství v malém a středním podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 67 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č.121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. května 2008

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji Doc. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA. za odborné vedení při vypracování diplomové práce. Dále děkuji firmě IMOS Zlín s.r.o., zejména Ing. Oldřichu Bodřovi – řediteli, Ing. Kamilu Šišlákovi – obchodně-technickému řediteli a Ing. Pavlu Válkovi – stavbyvedoucímu za pomoc, poskytnutí materiálů a odborné konzultace.

# OBSAH:

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU .....</b>	<b>9</b>
1.1 Cíl diplomové práce.....	10
<b>2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ.....</b>	<b>11</b>
2.1 Význam dodavatelských řetězců .....	11
2.2 Základy managementu dodavatelských řetězců .....	14
2.2.1 Navrhování dodavatelského řetězce.....	15
2.2.2 Řízení dodavatelského řetězce.....	16
2.2.3 Měření výkonnosti dodavatelského řetězce.....	17
2.2.4 Zlepšování výkonnosti dodavatelského řetězce.....	18
2.3 Outsourcing .....	19
2.3.1 Co je to outsourcing .....	19
2.3.2 K historii outsourcingu .....	22
2.4 Strategické řízení .....	22
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU.....</b>	<b>24</b>
3.1 Představení firmy IMOS Zlín s.r.o.....	24
3.2 Strategická analýza.....	27
3.2.1 Strategická analýza okolí firmy .....	28
3.2.1.1 Socioekonomický sektor .....	29
3.2.1.2 Analýza oborového okolí podniku .....	33
3.2.2 Strategická analýza vnitřního prostředí.....	43
3.2.2.1 Informace o uplynulém a předpokládaném vývoji .....	43
3.2.2.2 Hlavní strategické cíle společnosti.....	43
3.2.2.3 Informace o aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje .....	44
3.2.2.4 Informace o aktivitách v oblasti ochrany životního prostředí a pracovních právních vztazích .....	44
3.2.2.5 Organizační struktura společnosti.....	45

3.2.2.6	Personalistika, BOZP + PO .....	46
3.2.2.7	Hlavní ekonomické výsledky .....	48
3.2.2.8	Hodnocení finanční situace .....	50
3.2.3	SWOT analýza společnosti IMOS Zlín s.r.o. ....	52
3.2.4	Způsob zabezpečování subdodavatelství ve společnosti.....	54
<b>4</b>	<b>NÁVRH NA ROZVOJ SUBDODAVATELSTVÍ V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU.....</b>	<b>55</b>
4.1	<i>Rozpočty horkovodní přípojky.....</i>	<i>56</i>
4.1.1	Celkový rozpočet akce vytvořený společností IMOS Zlín s.r.o. ....	56
4.1.2	Rozpočet HSV vytvořený společností IMOS Zlín s.r.o. ....	57
4.1.3	Rozpočet HSV vytvořený subdodavatelem.....	57
4.1.4	Celkový srovnávací rozpočet akce „Horkovodní přípojka“ .....	58
<b>5</b>	<b>STANOVENÍ A ELIMINACE RIZIK .....</b>	<b>59</b>
5.1	<i>Určení možných krizí, které vyvolávají riziko a návrh opatření .....</i>	<i>59</i>
5.1.1	Riziko vyvolané managementem společnosti při subdodavatelství.....	59
5.1.2	Riziko vyvolané vnitřní ekonomickou situací při subdodavatelství ....	60
5.1.3	Riziko vnějšího ekonomického prostředí při subdodavatelství .....	61
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a symbolů .....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>67</b>

# ÚVOD

V moderně fungující firmě je nutné, aby management firmy dokázal řídit dodavatelsko-odběratelské řetězce velmi efektivně. Důležitou složkou těchto řetězců je porozumění subdodavatelské nebo také outsourcingové problematice, kterou dnes využívá téměř každá firma. Firmy musí vědět, které činnosti mají delegovat na externí instituce specializované na provádění těchto operací. Optimální rozhodnutí, které operace a v jaké míře delegovat, vede ke snížení nákladů nebo k možnosti zaměřit se na důležitější úkoly související s konkurenceschopností firmy.

Každá firma se snaží prosadit na trhu, definuje své poslání, tzv. misi firmy. Z této mise firmy se odvíjejí cíle, tj. stavy, jichž má firma zájem dosáhnout na určitém trhu a v určitém časovém horizontu. Na základě takto vytyčených cílů se poté tvoří firemní strategie, to znamená postup, prostředky a metody, jak tyto cíle splnit. Přitom se zároveň naskytá otázka nutnosti „korekce“ vytyčené strategie, popř. její nová tvorba, a to s ohledem na měnící se působnost dominantních faktorů působících jak uvnitř, tak v okolí firmy. Ve většině případů to jsou právě okolní faktory, které jsou hlavní příčinou rozkvětu či úpadku firmy. [2]

Podniky se stále více setkávají s globální konkurencí, která je vyvolána stále náročnějším zákazníkem. Aby mohly uspět, snaží se řídit efektivnost svých operací, které vytvářejí a poskytují produkty až k rukám koncových zákazníků v rámci tzv. dodavatelských řetězců. V posledních letech se management dodavatelských řetězců stává pro firmy důležitou konkurenční výhodou. Nelítostná konkurence na dnešních globálních trzích, uvádění produktů s kratšími životními cykly, rostoucí očekávání zákazníků, nutí firmy zaměřit svoji pozornost na dodavatelské řetězce. [1]

Diplomová práce seznamuje s teoretickými poznatky o dodavatelsko-odběratelských vztazích, dodavatelských řetězcích, strategickém řízení firmy a subdodávek na základě strategické analýzy. V praktické části analyzuje stavební firmu střední velikosti z hlediska optimálního řízení subdodávek, s tím souvisí analýza

současného stavu firmy v globalizovaném prostředí. Tahle problematika bude demonstrována na konkrétní stavební zakázce, kterou firma realizovala. Dále práce navrhuje řešení jak rozvíjet subdodavatelství v analyzované stavební firmě. V závěru je uvedeno stanovení a eliminace rizik souvisejících s touto problematikou.



# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Podniky se stále více setkávají s globální konkurencí, která je vyvolána stále náročnějším zákazníkem. Aby mohly uspět, snaží se řídit efektivnost svých operací, které vytvářejí a poskytují produkty až k rukám koncových zákazníků v rámci tzv. dodavatelských řetězců. V posledních letech se management dodavatelských řetězců stává pro firmy důležitou konkurenční výhodou. Nelítostná konkurence na dnešních globálních trzích, uvádění produktů s kratšími životními cykly, rostoucí očekávání zákazníků nutí firmy zaměřit svoji pozornost na dodavatelské řetězce. [1]

Aby podnik střední velikosti dokázal plnit zakázky kompletně, například i včetně prací, na které nemá oprávnění nebo včetně těch, které jsou vytěsněny z předmětu podnikání společnosti, tak je nutné si tuto práci zajistit pomocí subdodavatelského vztahu. Mnohdy je pro podnik lepší rozšířit předmět podnikání, zvětšit výrobu a realizovat dílo sám. Ale ve většině případů je lepší a hlavně ekonomicky výhodnější tyto činnosti zajistit pomocí subdodavatelské firmy. Rozhodnutí, který produkt si necháme vyrobit subdodavatelsky a který zhotovíme sami v naší firmě, je jedna z nejsložitějších otázek efektivního a ekonomického řízení firmy.

## **1.1 Cíl diplomové práce**

Jako cíl diplomové práce jsem si zvolil analyzovat podnik IMOS Zlín s.r.o. z hlediska optimálního řízení subdodavatelství. Společnost IMOS Zlín s.r.o. je dceřinou společností Holdingu IMOS group s.r.o.

V první části nás práce seznámí s teoretickými pojmy a problematikou dodavatelsko-odběratelských vztahů, subdodavatelství, strategického řízení a strategické analýzy. Na základě kritické analýzy, analýzy největších konkurentů vytvoří návrh doporučení pro rozvoj subdodavatelství v podniku a navrhne harmonogram implementace navržených opatření.

V praktické části diplomové práce je uvedena jedna konkrétní stavba a rozpočet této stavby, která je zcela řešena pomocí subdodavatelských vztahů. Druhá varianta se zabývá rozpočtem s kritickými místy, který uvádí situaci, kdy stavba je řešena celá ve vlastní režii.

Cílem je porovnat obě varianty a zjistit výhodnost jednotlivých způsobů řešení. Důležité je také zjistit, zda vůbec je možné některé části dodávky řešit vlastními prostředky a jestli je holding IMOS vůbec schopen některou specifickou technologii zabezpečit. V závěru se uvádí návrh optimálního řešení.

## 2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

### 2.1 Význam dodavatelských řetězců

Velmi výstižně o významu dodavatelských řetězců píše ve své knize Modelování dodavatelských řetězců Petr Fiala: Management dodavatelských řetězců (Supply Chain Management) je bouřlivě se vyvíjející disciplína, jako je logistika, marketing, finanční management, operační management, informační systémy, ekonomie, systémová dynamika a operační výzkum. Kvalita managementu dodavatelského řetězce je považována za klíč k budoucí konkurenceschopnosti řetězce. Navrhování a řízení dodavatelských řetězců je nyní považováno za vedoucí prvek strategie a za efektivní způsob vytváření hodnoty pro zákazníka a vyvolá značný zájem manažerů a výzkumníků.

Většina dodavatelských řetězců se skládá z nezávislých jednotek s vlastními zájmy. Předpokládá se, že žádná z jednotek není schopna sama optimalizovat dodavatelský řetězec. Každá jednotka se snaží optimalizovat vlastní kritéria, protože ví, že ostatní se budou chovat stejně. Toto konkurenční chování nevede k optimalizaci celého dodavatelského řetězce. Moderní manažerské filosofie si vyvinuly zhodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tradičně byly ovlivňovány čistě konkurenčními vztahy, ale pro mnoho úspěšných firem se přeměnily na vztah partnerství v rámci dodavatelských řetězců. Cílem partnerství je zvýšení finanční a operační výkonnosti celého řetězce. Partneři se snaží kooperovat v poskytování zlepšených služeb, technologické inovace a návrhu produktu. Očekávaným výsledkem je vzájemně výhodné partnerství typu výhra-výhra, které vytváří synergický efekt, kdy celý řetězec je efektivnější než souhrn jeho jednotlivých částí. Partnerství v rámci dodavatelských řetězců vede ke zvýšenému toku informací, snížení neurčitosti a ziskovějšímu dodavatelskému řetězci. [1]

Řada podnikatelských aktivit se musí přizpůsobovat těmto novým trendům. “Supply Chain Management” (SCM), tj. navrhování a řízení dodavatelských řetězců od

počátečních subdodavatelů přes výrobu a distribuci až ke konečnému zákazníkovi, je celosvětově požadován za klíč k budoucí konkurenceschopnosti. Pro tržní úspěch získávají na významu další kritéria, vedle ceny to jsou dostupnost produktu, dodací lhůty, nabídka produktů „ušitých na míru“, flexibilita při krátkodobých změnách požadavků, servis, atd. Vliv managementu dodavatelských řetězců roste stále v závislosti na rozvoji informačních systémů, managementu, logistiky a dalších oblastí. Přínosem managementu dodavatelských řetězců je lepší využití zdrojů v rámci celé firmy. I když je to již dlouho cílem brát v úvahu vliv manažerských rozhodnutí na celou firmu, teprve v poslední době jsou k tomu v rozsáhlejší měřítku k dispozici potřebné koncepty a počítačové prostředí. [1]

Moderní manažerské filosofie si vynutily zhodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tradičně jsou ovlivňovány čistě konkurenčními vztahy. Každá jednotka se snaží optimalizovat vlastní kritéria, protože ví, že ostatní se budou chovat stejně. Ukazuje se, že toto konkurenční chování nevede k optimalizaci celého dodavatelského řetězce z hlediska externalit. Ale proto mnoho úspěšných firem přeměnily tyto konkurenční vztahy na vztah partnerství v rámci dodavatelských řetězců. Systém partnerství vyžaduje sdílení informací a dobře vybudované vztahy koordinace a kooperace. Toto partnerství je vytvářeno pro zvýšení finanční a operační výkonnosti každého člena řetězce zvyšováním úrovně sdílených informací, snižováním neurčitosti, snižováním zásob podél celého řetězce, snižováním celkových nákladů a zvyšováním ziskovosti celého dodavatelského řetězce. Je jednodušší přenášet informační toky než materiální toky. Partneři se snaží kooperovat v poskytování zlepšených služeb, technologické inovaci a návrhu produktu. Očekávaným výsledkem je vzájemně výhodné partnerství typu výhra-výhra, které vytváří synergický efekt, kdy celý řetězec je efektivnější než suma jeho jednotlivých částí. Konečný zákazník dostane produkt s nákladově efektivní hodnotou, vyšší kvalitou a v kratším čase. Jednotky mohou mít výhody z koordinace chování. Koordinace jednotek je možno dosáhnout stanovením transferových plateb, se kterými jednotky souhlasí a které modifikují jejich motivaci, a tudíž modifikují jejich chování. Pro dosažení žádoucích efektů existuje mnoho typů transferových plateb. [1]

Řešení problémů dodavatelských řetězců je výzvou pro použití modelových a optimalizačních technik. Modelování dodavatelských řetězců je častým tématem konferencí a článků v časopisech zaměřených na operační výzkum. Tato oblast zahrnuje fáze od vlastních návrhů dodavatelských řetězců, přes jejich řízení, hodnocení výkonnosti až po jejich zlepšování.

V systémových pojetí je možno podnik brát jako otevřený produkční systém, který vstupy ze svého okolí transformuje na výstupy, které předává zpět svému okolí. Okolí poskytuje také zpětnou vazbu produkčnímu systému. Dodavatelské řetězce směřují za hranice podniků a snaží se koordinovat akce a kooperovat při produkci se svými dodavateli a zákazníky a tím optimalizovat chod celého dodavatelského řetězce. [1]

**Dodavatelský řetězec** je definován jako systém, který se skládá z řady subjektů, mezi které patří:

- Ø dodavatelé,
- Ø výrobci,
- Ø distributoři,
- Ø prodejci,
- Ø zákazníci.

Dodavatelský řetězec je vícestupňový systém, od horního stupně dodavatelů ke spodnímu stupni koncových zákazníků. Mezi dvěma sousedními stupni jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy. Mezi stupni dodavatelského řetězce v obou směrech proudí:

- Ø materiálové toky,
- Ø finanční toky,
- Ø informační toky,
- Ø rozhodovací toky.

Materiálové toky zahrnují toky surovin, meziproduktů a hodnotových produktů směrem od dodavatelů k zákazníkům a opačně orientované toky vrácení, servisu, reklamace a likvidace produktů. Finanční toky zahrnují různé druhy plateb, úvěry, toky plynoucí z vlastních vztahů atd. Informační toky podporují systém informacemi o objednávkách, dodávkách, plánech atd. Rozhodovací toky jsou posloupenosti rozhodnutí účastníků, ovlivňující celkovou výkonnost řetězce. Zvládnutí této úlohy vyžaduje široký rozsah principů a metod. [1]

## **2.2 Základy managementu dodavatelských řetězců**

Management dodavatelských řetězců je celosvětově považován za klíč k budoucí konkurenceschopnosti a je bouřlivě se vyvíjející disciplínou využívající řadu koncepcí, které byly vyvinuty v různých jiných disciplínách, jako je logistika, marketing, finanční management, operační management, informační systémy, ekonomie, systémová dynamika a operační výzkum. Řízení dodavatelských řetězců vychází z integrace poznatků z dalších disciplín. Rozsah odpovědnosti při řízení dodavatelských řetězců je výrazně specifický s ohledem na danou firmu a její vztahy k dodavatelům a odběratelům. Dodavatelské řetězce se vyskytují v širokém spektru, od řetězců v rámci jedné firmy, kde existuje více nezávislých nákladových středisek, až po globální mezinárodní řetězce. Řízení dodavatelských řetězců spojuje operativní rozhodnutí se strategickými úvahami překračujícími rámec firmy, proto by se na těchto rozhodnutích měli podílet vrcholoví manažeři. [1]

Management dodavatelských řetězců je množina přístupů, používaných pro efektivní integraci dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců a zákazníků tak, aby byly produkty vyrobeny a distribuovány ve správném množství, na správná místa a ve správném čase při minimalizaci celkových nákladů systému a uspokojení požadavků na úroveň servisu.

Management dodavatelských řetězců zahrnuje aktivity na všech úrovních:

- Ø **strategická úroveň** zahrnuje rozhodnutí s dlouhodobým efektem na firmy, jako je počet, rozmístění a kapacity jednotek atd.,
- Ø **taktická úroveň** zahrnuje rozhodnutí se střednědobým (týdny až rok) efektem na firmy, jako jsou nákupní a výrobní rozhodnutí, postupy řízení zásob, dopravní postupy atd.,
- Ø **operativní úroveň** zahrnuje každodenní rozhodnutí, jako je rozvrhování, směřování tras, vytěžování dopravních prostředků atd.

Jedním z pohledů jak klasifikovat analýzy dodavatelského řetězce je rozdělení na čtyři základní fáze:

1. **navrhování** dodavatelského řetězce,
2. **řízení** dodavatelského řetězce,
3. **měření** výkonnosti dodavatelského řetězce,
4. **zlepšování výkonnosti** dodavatelského řetězce. [1]

### 2.2.1 Navrhování dodavatelského řetězce

Navrhování dodavatelského řetězce je strategickou složkou managementu dodavatelských řetězců a je procesem určení infrastruktury dodavatelského řetězce, která zahrnuje podniky, produkční procesy, distribuční centra, způsoby dopravy a trasy atd. Tato strategická rozhodnutí používají časový horizont několika měsíců nebo let.

Navrhování dodavatelského řetězce má velký vliv na řadu metrik výkonnosti, jako je ziskovost, zákaznický servis, flexibilita a spolehlivost. Velká část produkčních nákladů může být určena právě těmito rozhodnutími. Rozhodnutí při navrhování dodavatelského řetězce jsou často vykonávána v neurčitém prostředí, při neúplné informaci a při existenci více a často i konfliktních kritérií. [1]

Součástí tohoto prostředí jsou následující aspekty:

#### **Ø Koordinace napříč funkcemi**

Přínos z návrhu dodavatelského řetězce je v tom, že vyžaduje koordinaci mezi jednotkami, které původně nebyly v interakci. Tato koordinace vede k lepšímu vzájemnému pochopení.

#### **Ø Organizační stimuly mohou působit proti změně**

Návrh dodavatelského řetězce může vyžadovat změny, které vedou u jedné organizační jednotky ke snížení výkonnosti, ale vedou ke zlepšení výkonnosti celé organizace.

#### **Ø Požadavky na data jsou těžko splnitelné**

Analýza dodavatelského řetězce zasahuje řadu oblastí organizace a požadovaná data jsou získávána z různých zdrojů, v různé úrovni, s různou předností, v různých časových periodách atd.

Projekty navrhování dodavatelského řetězce vedou k výrazným přínosům v oblastech:

- Ø snižování nákladů,
- Ø zkrácení dob servisu,
- Ø podpory týmové práce napříč funkcemi,
- Ø hodnocení alternativ. [1]

### **2.2.2 Řízení dodavatelského řetězce**

Řízení dodavatelského řetězce je procesem řešení problémů na spíše taktické a operativní úrovni. Zabraňuje takové aktivity jako je prognózování poptávky, agregované plánování, řízení poptávky a nabídky, rozmístění a řízení zásob, rozvrhování produkce, plány a představy atd. V těchto případech se obvykle



předpokládá, že se produkční a dopravní data mění podle určitého známého pravděpodobnostního rozdělení. Čas se měří v týdnech. [1]

Cílem řízení je vyrovnaní poptávky a nabídky podél celého dodavatelského řetězce. K tomu složí také řízení zásob surovin, meziproduktů a finálních produktů.

Všechny procesy v dodavatelských řetězcích se dělí na dvě kategorie podle načasování jejich realizace vzhledem k poptávce koncového zákazníka:

Ø **procesy řízené tlakem** jsou realizovány v důsledku odhadu objednávky zákazníka, zatímco

Ø **procesy řízené tahem** jsou realizovány na základě známé objednávky zákazníka.

Existuje tzv. hranice tlak/tah, která odděluje tyto procesy v dodavatelském řetězci. [1]

### 2.2.3 Měření výkonnosti dodavatelského řetězce

Měření výkonnosti dodavatelských řetězců má svoje specifika. Je zaměřeno na celý dodavatelský řetězec a ne na výkonnost jednotlivých článků řetězce. Je potřeba hodnotit výkonnost podle více hledisek a vytvořit zvláštní metriky pro měření výkonnosti, které by orientovaly jednotky na koordinaci aktivit a vzájemnou kooperaci.

Moderní dodavatelské řetězce jsou velmi komplexní a dynamické. Jsou charakteristické stálými změnami vztahů a konfigurací. Konečným cílem a mírou je spokojenost zákazníka, schopnost splnit objednávku zákazníka rychleji a efektivněji než konkurence. Proto je důležité zaměřit pozornost na výkonnost dodavatelského řetězce jako celku, než na množinu procesů nebo firem. Firmy se musejí zaměřit na dvě dimenze výkonnosti, aby zajistily integraci dodavatelského řetězce – na multi-funkční a multi-firemní. Jednodimenzionální metriky, jako je využití kapacit, obrátka zásob nebo

materiálové náklady vedou ke zkreslenému obrazu výkonnosti firmy. Dodavatelský řetězec je tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek. Je nutné předejít od jednodimenzionálních k multidimenzionálním a od jednofiremních k multifiremním metrikám. [1]

Pro dodavatelské řetězce jsou klíčové tři dimenze výkonnosti:

- Ø servis,
- Ø aktiva,
- Ø rychlost.

Servis se vztahuje ke schopnosti odhadnout a splnit poptávku zákazníka a včas dodat produkt. Mezi aktiva patří všechno, co má hodnotu, zejména zásoby a peníze. Rychlost zahrnuje časové metriky, které sledují odezvu a rychlost realizace. Každý dodavatelský řetězec by se měl hodnotit podle alespoň jedné metriky z každé z těchto dimenzí. [1]

## **2.2.4 Zlepšování výkonnosti dodavatelského řetězce**

Zlepšování výkonnosti dodavatelského řetězce je permanentní snahou managementu dodavatelských řetězců. Na základě hodnot metrik výkonnosti jsou hledaná řešení, která by zlepšila tyto hodnoty u co nejvíce ukazatelů, aniž by došlo ke zhoršení hodnot u jiných. Tato zlepšení se týkají jak změny návrhu, tak i změny řízení dodavatelských řetězců.

### **Změna návrhu dodavatelského řetězce**

- V praxi je zřídka navrhován dodavatelský řetězec na „zelené louce“. Většinou jde o změnu stávající struktury v důsledku změn spojení či převzetí firem, rozšíření či zúžení rozsahu podnikání nebo při změně procesů či strategie.

- Řada firem není zkušená v hodnocení změn dodavatelského řetězce, když jsou použity metriky, zahrnující celý řetězec.
- Změny v návrhu dodavatelského řetězce často ovlivňují více jednotek řetězce. Nejčastěji jsou pozitivní vlivy návrhu na hranicích mezi jednotlivými jednotkami. [1]

### **Změna řízení dodavatelského řetězce**

- Jsou hledány takové změny, které pozitivně ovlivní několik metrik výkonnosti.
- Změny řízení jsou vyvolány sdílením informací s využitím informačních a komunikačních technologií.
- Změny řízení jsou vyvolány novými manažerskými postupy, jako je řízení zásob dodavatelem (VMI-Vendor Managed Inventory) nebo odložená diferenciací produktu. [1]

## **2.3 Outsourcing**

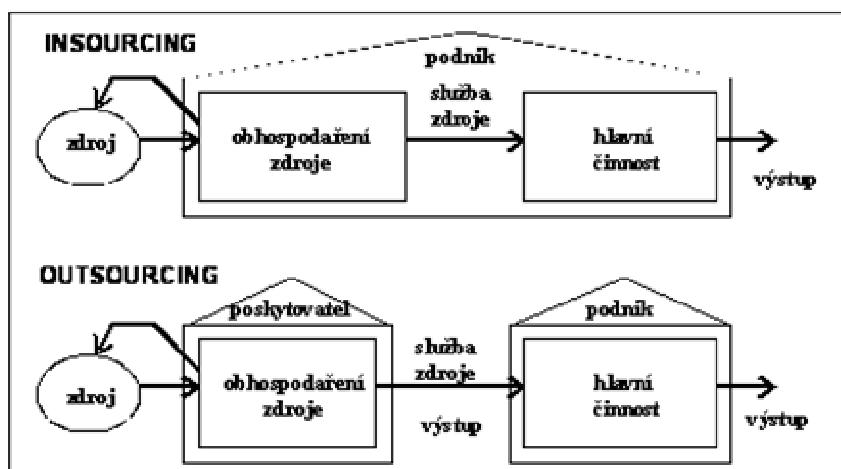
Důležitou specifickou součástí subdodavatelství je outsourcing, který firmě značně pomáhá snižovat náklady nebo zainteresovanost na vedlejších činnostech firmy.

Tato kapitola objasňuje problematiku outsourcingu v obchodní činnosti podniku. Outsourcing je zde chápán jako jedna ze součástí strategického řízení podniku. [4]

### **2.3.1 Co je to outsourcing**

Outsourcing je pojem americké obchodní angličtiny. Český ekvivalent neexistuje, a proto budeme v této práci používat původní slovo „outsourcing“. Pro anglické „to outsource“ se používá blízký výraz „vytěsnit“ nebo „odsunout“. Někdy je pro pojem outsourcing používán opis „využívání externích služeb“. [4]

**Obrázek č.: 1** Princip outsourcingu a insourcingu



*Zdroj: Outsourcing informačních systémů [4]*

Podnik využívá ke své činnosti zdroje, které na základě své potřeby a legislativy obhospodařuje tak, aby poskytovaly vstupy včas a v takové kvalitě i kvantitě, jaká je požadována pro plnění cílů podniku. Outsourcing je pak takový stav (nebo činnost k němu vedoucí), kdy vstup, který by firma jinak získala z takového zdroje, koupí od jiného (podnikatelského) subjektu jako službu (nebo zboží). Tím odstraní interní činnosti související s obhospodařováním zdroje. Podnik takto tedy od sebe zdroj odsune (out). Vloží mezi sebe a zdroj další subjekt. Outsourcingem je označován (výše uvedený) stav, činnost k tomuto stavu vedoucí (dále outsourcing jako proces) a také permanentní činnost, která tento stav udržuje. Opačný stav, kdy podnik zdroj obhospodařuje interně, bývá nazýván „insourcing“. Pojem insourcing může být někdy zúžen na situaci, kdy podnik obhospodařuje zdroj interně a služby tohoto zdroje jsou vstupem nejen do jeho hlavní činnosti, ale také je poskytuje podnikům jiným.

Konzultanti z Gartner Group [Pastore] outsourcing vymezují jeho účelem, a to jako smluvní vztah s externí firmou za účelem přenesení odpovědnosti za určitou část funkční oblasti. [4]

Outsourcing je tedy dělba práce, nákup polotovarů, finanční půjčky a téměř všechny další činnosti v obchodě. Veškerá problematika outsourcingu je tedy obsažena v problému rozhodování, zda „udělat nebo koupit“ (make versus buy [MST]) nebo „vlastnit nebo pronajmout si“ (own versus lease [Minoli]).

Přestože předmětem outsourcingu může být např. jeden konkrétní výrobek, informace nebo kapitál, omezíme v této publikaci předmět outsourcingu na velké funkční oblasti podniku. Uvedená konvence je implicitně přijata ve většině z použitých pramenů, které outsourcing zmiňují. V naší problematice nejde tedy o to, zda koupit výrobek nebo jej vyrobit, ale například o to, zda odsunout výrobu nebo vyrábět. Operativními nebo operativně-taktickými rozhodnutími „udělat nebo koupit“ (např. jednorázovým mytím oken) se zde (opět v rámci konvence) zabývat nebudeme. Funkční oblast lze vytěsnit komplexně, včetně odpovědnosti za ni jako celek, nebo jen parciálně. Ale i úspěšnost parciálního outsourcingu je podmíněna strategickým rozhodnutím vrcholového vedení. [4]

Problematika outsourcingu zahrnuje obvykle takové funkční oblasti, které bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti podniku (stravování pracovníků), nebo případně oblasti, které dosud bylo běžné provádět výhradně v podniku samém (výroba), nejobvykleji však oblasti, které mají obě uvedené charakteristiky: tedy bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti podniku a dosud bylo obvyklé je provádět v podniku samém (účetnictví, provoz informačního systému).

Hlavními problémy jsou pak otázky: co vytěsnit, zda vytěsnit, finanční efekty vytěsnění, konkurenční výhoda vytěsnění, dlouhodobé důsledky vytěsnění a podobně.

V naší problematice však skutečnost, že je odsunut původní zdroj, není tak důležitá jako to, že je spolu s ním odsunuta i činnost, kterou by bylo nutné vynaložit na obhospodaření tohoto zdroje (a která by tedy vyžadovala použití dalších zdrojů). [4]

Zde preferujeme pohled podniku – zadavatele. Podnik, který se rozhoduje, zda funkční oblast provozovat nebo vytěsnit, budeme dále nazývat zadavatelem, klientem, zákazníkem nebo jednoduše podnikem. Podnik, který bude funkční oblast zadavatele alternovat, budeme nazývat poskytovatelem (anglicky provider nebo vendor).

Problematika outsourcingu je tedy problematikou strategickou. Týká se především vrcholového vedení podniku. [4]

### **2.3.2 K historii outsourcingu**

Jak již bylo řečeno, historie outsourcingu počíná již dělbou práce. Podle [Minoli] se jím podniky začínají zabývat tematizovaně někdy v šedesátých letech tohoto století. Většina pramenů [Minoli][LacHir][Corbett][MST] však označuje za zlom v rozšíření outsourcingu a za začátek jeho masového užití (v USA) outsourcing informačního systému firmou Kodak. [MST] dokonce mluví o éře „před Kodakem“ a o éře „po Kodaku“. Masovost outsourcingu tedy začíná vytěsněním informačního systému.

Hojné využití outsourcingu vrcholí v posledních šesti letech [Minoli]. Dnes se vytěsňují všechny činnosti spojené s informačním systémem podniku [Minoli]. [4]

### **2.4 Strategické řízení**

Ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by všechny firmy takovýto model přejaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, protože z její podstaty vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení, vedle prosperujících firem, jejichž strategické řízení nemá podstatné vady, existují i firmy se strategickým řízením nevalné úrovně a tomu odpovídajícími špatnými výsledky. Odborníci se ale shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečněno v určitých logických krocích. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů, strategickou analýzou a končících

formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií, kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace. V realitě je tedy strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností. Pro potřeby výkladu však musíme jednotlivé činnosti separovat. [3]

Lze říci, že dobře fungující proces/systém strategického řízení je svým způsobem důležitější než samotné dokumenty, které produkuje, tj. strategie a strategické plány. Ty v současném velmi dynamickém a turbulentním podnikatelském prostředí v důsledku výraznějších změn podmínek, na jejichž základě byly zformulovány, častokrát již bezprostředně po zahájení realizační fáze zastarávají, takže informační a řídicí procesy, které umožňují toto zastarávání vyhodnocovat a pružně rozhodovat o potřebných změnách strategie, nabývají stále více na významu. Strategické řízení je tudíž svým způsobem důležitější než strategie.

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říct, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Má-li podnik například za cíl zvýšení objemu zisku, potom toho cíle může za určitých podmínek dosáhnout různými postupy, způsoby – zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, přechodem na výnosnější trh. Jinak řečeno, v daném případě lze cíl zvýšením objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií. Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. [3]

## **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU**

### **3.1 Představení firmy IMOS Zlín s.r.o.**

Firma IMOS Zlín s.r.o. je dceřiná společnost firmy IMOS group s.r.o., která zaujímá významné místo mezi stavebními firmami ve svém oboru. Působí po celém území České republiky.

Společnost IMOS group s.r.o. vznikla k 1.1.2001 změnou obchodního názvu společnosti IMOS-VHS Zlín s.r.o., která vznikla transformací původních Vodohospodářských staveb Brno v r. 1991. Již od svého původního zrodu v r. 1953 byla zaměřena na výstavbu inženýrských sítí a vodohospodářských staveb.

Předmětem činnosti společnosti je výstavba vodohospodářských, inženýrských a ekologických staveb. Firma se orientuje i na provádění speciálních činností jako jsou bezvýkopové technologie ukládání inženýrských sítí, nakládání s odpady, recyklace stavebních materiálů a sanace betonových konstrukcí. Dlouhodobé zkušenosti s realizací staveb, vybavenost moderními technologiemi a finanční stabilita společnosti jsou zárukou pro spokojenost našich zákazníků.

Společnosti se svými cca 130 zaměstnanci působí po celém území České republiky - sídlo společnosti je ve Zlíně, jedna výrobní divize působí na Moravě a druhá výrobní divize působí v Čechách.

#### ***Předmět podnikání:***

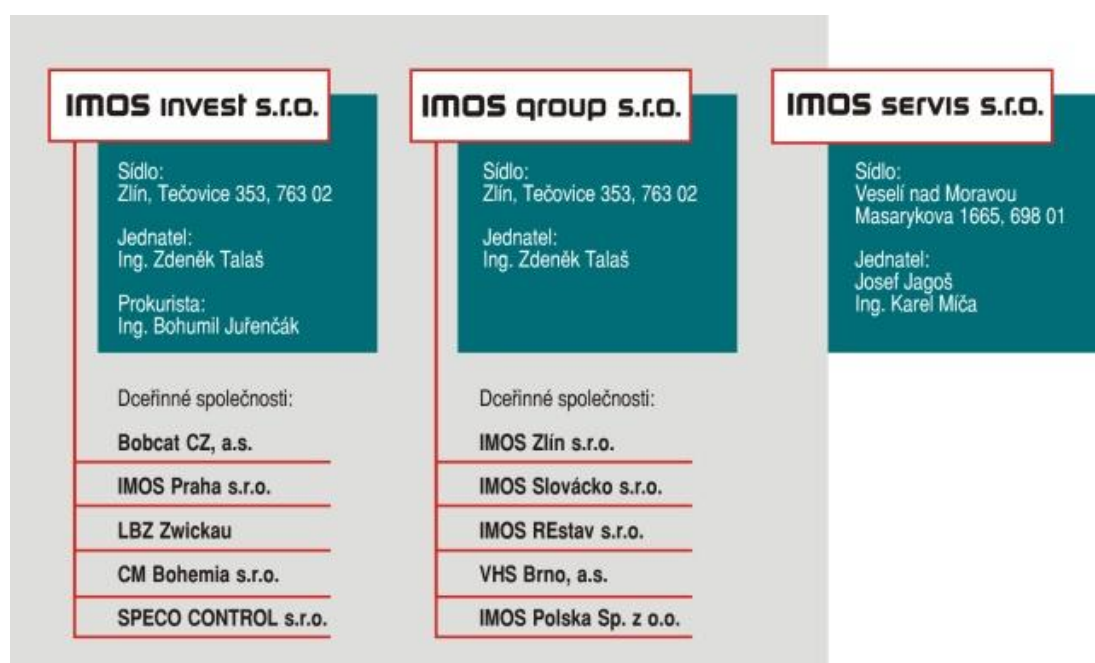
- Ø Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
- Ø Výroba stavebních hmot a stavebních výrobků.
- Ø Inženýrská činnost v investiční výstavbě.
- Ø Testování, měření a analýzy.



- Ø Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob.
- Ø Realitní činnost.
- Ø Pronájem a půjčování věcí movitých.
- Ø Ubytovací služby.
- Ø Specializovaný maloobchod.
- Ø Velkoobchod.
- Ø Projektová činnost ve výstavbě. [22]

Cílem společnosti IMOS Zlín s.r.o. je upevňování pozice na trhu. K realizaci tohoto cíle pomáhá firmě celý IMOS holding. Tento holding byl dnem 30.11.2007 transformován na 3 mateřské firmy a 10 jejich dceřiných společností.

**Obrázek č.: 2** Struktura holdingu IMOS



Zdroj: [www.imos.cz](http://www.imos.cz) [22]

Tohle štěpení zatím není obvyklé u společností velikosti IMOS group s.r.o., ale jen u větších společností. I když kvůli uvedenému rozštěpení je vyšší finanční náročnost na

management společnosti. Matce to však umožňuje lepší kontrolu nad jednotlivými dceřinými společnostmi. Holding tímto štěpením se snaží reagovat na aktuální situaci ve stavebnictví.

Původně se IMOS holding zabýval převážně realizací vodohospodářských staveb. Dnes je potřeba nabízet komplexnější služby. Firma zareagovala, rozštěpila se a poskytla mnoho nových služeb nejenom v oblasti stavebního průmyslu. Prioritou společnosti totiž je: „Mít stále spokojené zákazníky, kteří firmu doporučují dál.“

Dnes holding IMOS nabízí širokou paletu služeb:

- Ø provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- Ø činnost prováděná hornickým způsobem,
- Ø podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- Ø zámečnictví,
- Ø montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí,
- Ø silniční motorová doprava nákladní,
- Ø opravy silničních vozidel,
- Ø pronájem a půjčování věcí movitých,
- Ø provozování vodovodů a kanalizací,
- Ø ubytovací služby.

Další činnosti:

- Ø obchodní a zprostředkovatelská činnost,
- Ø finanční a ekonomické poradenství,
- Ø daňové poradenství,
- Ø právní služby,
- Ø developerské projekty.

## **3.2 Strategická analýza**

V této kapitole z důvodů možnosti vyjádření citlivých údajů o společnosti a po domluvě s vedením společnosti IMOS Zlín s.r.o. byly některé skutečnosti záměrně vynechány nebo pozměněny.

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

Každá firma (organizace, instituce) byla založena a existuje proto, aby naplňovala určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategické cíle je zpravidla v průběhu času nutno přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak (úspěšně či neúspěšně) jsou stávající cíle realizovány. [3]

Strategická obchodní jednotka (SBU) je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat, a k tomu používanými technologiemi výroby. Strategické obchodní jednotky mají oddělené strategické plánování, měly by být schopny samostatně čelit specifické konkurenci a zpravidla mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska.

Model strategického řízení prezentovaný v této publikaci předpokládá, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená corporate, business a funkční úrovní. Corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost (či konkrétní podnikatel) podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován atd. Na formulaci corporate strategie by měly navazovat formulace obchodních strategií (pro každou vymezenou SBU je definována jedna business strategie). Ty by měly být nakonec pro každou SBU rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení, například pro oblast marketingu, výzkumu a vývoje – R&D, financí, výroby. Horizontální strategie je formulována především za účelem potlačení partikulárních zájmů jednotlivých SBUs, které by případně mohly narušovat naplnění nadřazených firemních cílů. [3]

Dle Keřkovského – Vykypěla [3] je rozdělena strategická analýza na:

- Ø Strategická analýza okolí firmy.
- Ø Strategická analýza vnitřního prostředí.
- Ø SWOT analýza společnosti.

### **3.2.1 Strategická analýza okolí firmy**

Podnikatelské prostředí, v němž se firma/SBU (její okolí) nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potencionální hrozby pro její existenci. Proto je nutno okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána především skutečností, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem, resp. rozvojem. Výzkumy

rovněž potvrzují, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější. [3]

### **3.2.1.1 Socioekonomický sektor**

Situace podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Vnější okolní vlivy působící na prosperitu firmy, jak je uvedeno na internetových stránkách Ministerstva financí, jsou následující:

#### ***Světová ekonomika***

Světová ekonomika v roce 2008 proti předchozímu roku zpomaluje v souvislosti s krizí na finančních trzích, která mimo jiné zřejmě způsobí silné zpomalení americké ekonomiky. Její roli "tahouna" růstu by měly částečně nahradit rozvojové země, zejména Čína a Indie. Zatímco prognózy růstu klesají, rostou naopak prognózy inflace vlivem vysokých cen komodit.

Příčinou silného zpomalení růstu americké ekonomiky jsou problémy ve finančním sektoru v návaznosti na krizi tzv. sub-prime hypoték. Ekonomika eurozóny (EA12), která v letech 2006-7 dosáhla rekordních hodnot růstu, by se měla v letech 2008 a 2009 zpomalit pod 2 %. Naopak ekonomiky méně vyspělých zemí by měly být touto situací ovlivněny jen ve velmi omezené míře.

Středoevropské ekonomiky dlouhodobě rostou rychleji než západní Evropa, což se dále zvýraznilo v roce 2007. [12]

#### ***Česká ekonomika***

Česká ekonomika se nachází v blízkosti vrcholu hospodářského cyklu. Začíná narážet na limity vyplývající z nedostatku pracovní síly. Po mnohaleté cenové stabilitě se zrychlil růst cen. Růst spotřebitelských cen pak stlačuje poptávku domácností. [12]

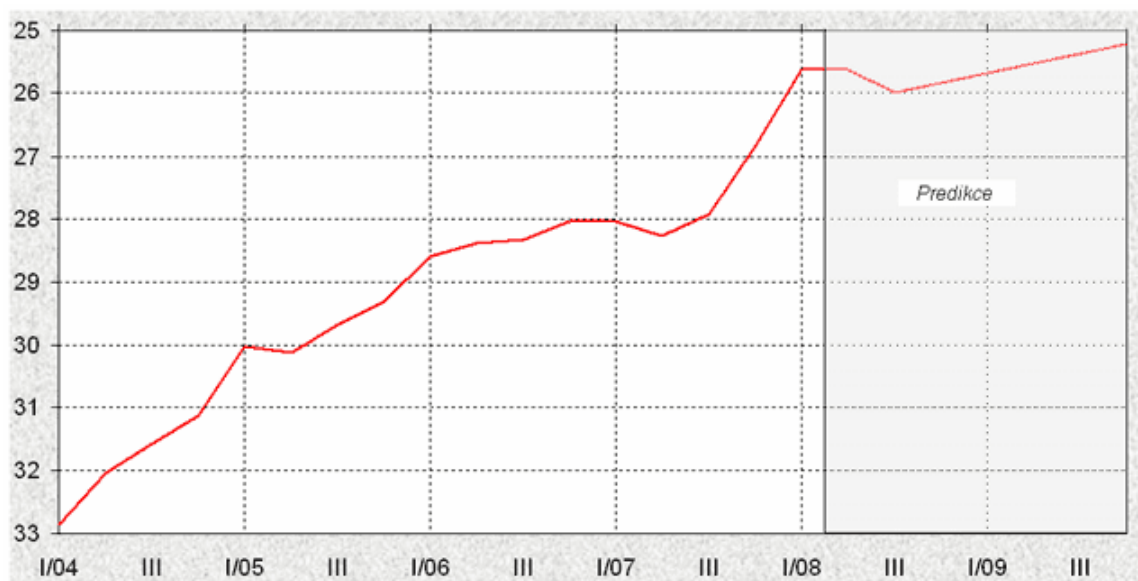
## ***Fiskální politika***

Sektor vládních institucí vykazuje deficity i v současné fázi ekonomického cyklu, což svědčí o ne zcela odpovídajícím nastavení současné fiskální politiky. Veřejné finance nicméně dosahují již po čtyři roky lepších ekonomických výsledků, než činily stanovené fiskální cíle. Vlivem velmi příznivého ekonomického vývoje dochází k postupnému snižování podílu nominálního deficitu vládního sektoru na HDP, a to navzdory přetrvávajícím strukturálním problémům na výdajové straně veřejných rozpočtů. [12]

## ***Směnný kurz CZK/EUR***

Od 2. pololetí 2007 dochází k prudkému zhodnocení **směnného kurzu** k euru. Domníváme se, že to není způsobeno fundamentálními příčinami. Proto předpokládáme, že po korekci v průběhu roku 2008 by se v následujícím období měla obnovit dlouhodobá tendence k pouze mírnému nominálnímu i reálnému zhodnocování. Tomuto vývoji by měla napomoci i připravovaná dohoda MF ČR a ČNB o opatřeních k zamezení nadměrného posilování směnného kurzu. [12]

**Graf č.1:** Směnný kurz CZK/EUR



*Zdroj: Ministerstvo financí ČR [12]*

## ***Strukturální politiky***

Reformní opatření strukturálních politik mají za úkol podpořit hospodářský růst, zaměstnanost a zvýšit konkurenceschopnost české ekonomiky. Je třeba nadále zvyšovat flexibilitu trhu práce, kultivovat prostředí pro podnikatele, dbát na posilování hospodářské soutěže a efektivní fungování trhů produktů včetně trhů finančních.

Dlouhodobě problematickou oblast ukončení podnikání řeší rekodifikace insolvenčního práva účinná od 1. ledna 2008, jež by měla zkrátit délku procesu bankrotu, posílit roli věřitelů, omezit zájem na prodlužování bankrotů a umožnit pokračovat v činnosti životaschopným částem firem. Byl zřízen veřejně přístupný insolvenční rejstřík, který zvýší transparentnost insolvenčního řízení.

V oblasti zdanění příjmů fyzických osob došlo k zavedení jednotné sazby ve výši 15 % spolu s rozšířením daňového základu ve formě zrušení možnosti uplatnit zaplacené pojistné na zákonné sociální a zdravotní pojištění jako daňový výdaj/náklad. V případě zaměstnanců se do daňového základu nově započítává i pojistné placené zaměstnavatelem. Růst daňového základu je současně přinejmenším kompenzován zvýšením slev na dani. Zákon rovněž zavedl stropy pro vyměřovací základ sociálního a zdravotního pojištění. [12]

## ***Individuální konjunkturální indikátory***

Konjunkturální ukazatele vyjadřují názory respondentů na současnou situaci a vývoj v blízké budoucnosti a slouží k identifikaci možných bodů obratu ekonomického cyklu. Hlavní výhoda spočívá v rychlé dostupnosti výsledků, do kterých se promítá široký okruh vlivů formujících očekávání ekonomických subjektů.

Souhrnný indikátor důvěry je prezentován jako vážený průměr sezónně očištěných indikátorů důvěry v průmyslu, stavebnictví, obchodě, ve vybraných odvětvích služeb a indikátoru spotřebitelské důvěry. Váhy jsou nastaveny takto: indikátor důvěry

v průmyslu 40 %, ve stavebnictví a v obchodě po 5 %, ve vybraných odvětvích služeb 30 % a indikátor důvěry spotřebitelů 20 %.

Ve **stavebnictví** zůstává indikátor důvěry i nadále na vysoké úrovni. Respondenti v prvních dvou měsících roku hodnotili současnou ekonomickou situaci i celkovou poptávku jako úspěšné. Pro příští tři měsíce předpokládají, že příznivý vývoj stavební činnosti i zaměstnanosti bude dále pokračovat. S tím souvisí zajištění práce zakázkami, které stavební podniky odhadují na téměř 9 měsíců. Očekávání vývoje ekonomické situace pro příští tři měsíce jsou sice nižší, ale pro příštích šest měsíců se zvyšují. [12]

### ***Trh práce***

Dynamiccký ekonomický růst umožňuje tvorbu širokého spektra pracovních příležitostí. Nadále výrazně roste zaměstnanost a klesá nezaměstnanost. Míra zaměstnanosti tudíž roste, míra ekonomické aktivity v meziročním srovnání klesá vzhledem k růstu počtu osob ekonomicky neaktivních. [12]

### ***Nezaměstnanost***

Citelný pokles nezaměstnanosti v roce 2007 lze přičítat souběhu ekonomického růstu, zpřísněných úprav legislativy trhu práce a jejich důsledné aplikace i intenzivní činnosti úřadů práce při realizaci programů aktivní politiky zaměstnanosti (obecně i individuálních plánů). Vzhledem k tomu, že při trvalém dynamickém růstu ekonomiky dochází k minimálnímu uvolňování pracovníků při ukončování ekonomických aktivit a nová místa přibývají, počet nově hlášených uchazečů klesá. Současně s celkovou nezaměstnaností nadále klesá i počet dlouhodobě nezaměstnaných (bez práce déle než jeden rok). [12]



## ***Úspory a investice***

Dynamický růst investic do tvorby hrubého fixního kapitálu i zvýšený přírůstek zásob a rezerv kladou zvýšené nároky na financování úsporami. Tvorba úspor domácností má dlouhodobě klesající tendenci, úspory se zvyšují pouze v produkčních sektorech. Zvýšení úspor veřejných rozpočtů v následujících letech by mělo přispět ke snížení deficitu běžného účtu platební bilance. [12]

### **3.2.1.2 Analýza oborového okolí podniku**

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku. Z důvodu potřeby strukturovaného přístupu ke strategické analýze oboru jsou rozlišovány tři sektory oborového okolí firmy – zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Tato analýza též bývá označována jako analýza odvětví (angl. industry analyse). [3]

### ***Sektor zákazníků***

Stratégy musí v první řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Stejně tak je musí zajímat, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákazníci mohli vést ke změnám požadavků a chování. [3]

Velikost a typ zakázek, jejichž realizace jsou pro společnost IMOS Zlín s.r.o. lukrativní, jsou určeny velikostí firmy. Dceřiná společnost IMOS Zlín s.r.o., která je součástí společnosti IMOS group, má samozřejmě vyšší režijní náklady, než drobný živnostník. To znamená, že pro firmu by bylo neekonomické zaměřovat se na drobné zakázky řádově v několika desítkách nebo stovkách tisíc. Společnost se nejvíce orientuje na zakázky a díla v hodnotě desítek milionů, které také firmě přinášejí největší zisky. Ročně tvoří společnost IMOS Zlín s.r.o. obrat okolo 400 milionů. Protože je

společnost IMOS Zlín s.r.o. pouze jedna z desíti dceřiných společností IMOSu group, který poskytuje firmě dostatečný servis a zázemí, tak není problém při úzké spolupráci holdingu dokázat realizovat větší projekty.

Mezi nejdůležitější zákazníky společnosti patří obce, města, kraje a stát. Dále pak teplárny, energetické koncerny, vodárenské společnosti, čistírny odpadních vod a velké nadnárodní korporace, pro které IMOS Zlín s.r.o. mnoho prací vykonává jako subdodávku.

Uvedený typ zákazníků přináší společnosti mnoho výhod, ale samozřejmě i nevýhod. Jako hlavní výhoda je považována solventnost těchto zákazníků. Na většinu těchto akcí jsou čerpány dotace, takže je tady jistota plateb při dodržení stanovených harmonogramů. Ale zároveň je to i velká nevýhoda, protože dotační tituly jsou vždy vypisovány v určitých obdobích, a také dotační financování je uvolňováno v určitých periodách. V současné době se nacházíme na počátku dotačního období 2007-2013 a zatím ještě finance nebyly uvolněny. Společnost se tak nachází v mezidobí vyčkávání na zajímavé investiční projekty.

### ***Sektor dodavatelů***

V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli. Relativní sílu dodavatelů vůči jejich zákazníkům je možno dobře ohodnotit pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Důležitá je z hlediska vztahu dodavatel – odběratel samozřejmě i pozice odběratele. Síla odběratele (kupujícího) je velká, když odběratelský podnik je velký, případně monopolní, když odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele a když odběratel může vertikálně integrovat zpětně. Naopak síla odběratele je malá, když podnik ve vysoce konkurenčním prostředí, když náklady na případnou substituci dodávek od dodavatele jsou velké, když dodávaný produkt netvoří významnou část vstupu výrobního procesu dodavatele a když dodavatel může vertikálně integrovat dopředně. [3]

Společnost IMOS Zlín s.r.o. je vyloženě výrobní firma, poroto sektor dodavatelů musí být rozdělen na několik skupin.

První skupinou jsou jednotlivé dceřiné společnosti a odštěpné závody v holdingu. Tyto firmy v první instanci zabezpečují služby a servis pro společnost IMOS Zlín s.r.o. nevlastní stavební mechanizaci ani dopravu. Veškeré služby s těmito stroji spojené zabezpečuje pro celý holding odštěpný Strojně-dopravní závod IMOS group. To znamená, že všechny automobily a stroje důležité pro stavební výrobu v holdingu zabezpečuje Strojně-dopravní závod buď vlastními prostředky, nebo pomocí subdodavatelů firem pro všechny firmy.

IMOS Restav s.r.o. je společnost specializující se na technonogie řízené protlaky, vrtání, veškeré nakládání s odpady, její likvidací a výrobu z nerez kovů.

IMOS Slovácko s.r.o. se zase zaměřuje na sanace betonových konstrukcí, sanace mostních konstrukcí, výstavba rodinných domů krytých zemí, provádění průmyslových podlah.

A poslední významnou společností v holdingu, se kterou IMOS Zlín přímo spolupracuje a která zabezpečuje průmyslovou automatizaci, elktro montážní práce, měření a regulaci, je společnost SPECO CONTROL s.r.o.

Firma IMOS Zlín s.r.o. vždy musí služby a servis, který je předmětem činnosti některé z uvedených firem v holdingu, poptávat u těchto společností přednostně. A naopak zase tyto firmy za každou cenu musí umět IMOSu Zlín s.r.o. zařídit požadovanou službu v požadovaný čas, když ne vlastními prostředky, tak subdodavatelsky.

Další skupinou jsou stavebniny, kamenolomy, štěrkovny, betonárky. Firem s tímto předmětem podnikání je po celé republice dostatečné množství. Proto také vyjednávací

síla odběratele je v tomto případě velká. Výsledná cena je vždy utvořena podle odebíraného množství a délky obchodního vztahu s dodavatelem.

Poslední významnou skupinou jsou subdodavatelské firmy, které spolupracují s IMOSem Zlín s.r.o. Spolupráce se vždy řídí podle jednotlivých zakázek. Jedná se o zabezpečení speciálních technologií a materiálů. Nízkorozpočtové zakázky jsou většinou prováděny externími firmami. Této problematice bych se rád věnoval v následujících kapitolách.

### ***Sektor konkurentů***

Sektor konkurentů je ve stavebnictví podle mého názoru považován za nejpálčivější a nejvíce ohrožující faktor pro firmu, který vždy musíme důkladně analyzovat.

Při analýze konkurentů by měly být hledány odpovědi na následující otázky:

- Ø Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům? Měřeno zejména ekonomickými, ale i jinými ukazateli (např. image firmy, vztah s rozhodujícími „stakeholdery“).
- Ø Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- Ø V jaké fázi životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Ø Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Ø Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové? [3]

Nyní bych rád představil hlavní konkurenty společnosti IMOS Zlín s.r.o. Hlavní konkurenti jsou rozděleni do dvou skupin:

**První skupina** jsou firmy s podobnou velikostí, které působí ve stejném regionu. Zde patří SMO a.s., ZLÍNSTAV a.s., Pozemní stavitelství Zlín a.s., PSG a.s.

## **SMO a.s.**

Společnost SMO a.s. byla založena v roce 1991 a jejím nosným programem jsou práce ve stavebnictví.

Stavební výroba, zemní práce, doprava a služby jsou hlavními směry aktivit společnosti SMO a.s. Významný podíl v nabídce tvoří vlastní developerská činnost, která je v plném rozsahu uplatňována při výstavbě integrovaných domů a zahrnuje přípravu projektů, výstavbu, prodej a následnou správu vybudovaných objektů. Společnost působí na tuzemském trhu po celé ČR, především pak v sídelním regionu Zlínsko.

Vybudování hotelového areálu se středisky ubytování, restaurace, wellness a tenisovou halou a provoz vlastní ubytovny znamená rozšíření portfolia činností nejen o ubytovací služby a nabídku stravování, ale i školících středisek, wellness služeb a dvou krytých tenisových kurtů.

Firma SMO a.s. své podnikání podporuje i majetkovou účastí v řadě dalších společností a své úspěchy přenáší i do sféry těch, kteří nemohou v dostatečné míře vytvářet prostředky pro své aktivity. Podílí se na podporování domova zdravotně postižené mládeže, sponzoruje sportovní kluby a kulturní podniky. [14]

## **Zlínstav, a.s. Zlín**

Společnost Zlínstav, a.s. Zlín, která je jednou z nejvýznamnějších stavebních firem Zlínského kraje, byla založena v roce 1990 a jejími akcionáři jsou čeští občané a devadesát devět procent z nich také zaměstnanci naší společnosti. Základní jmění v době založení činilo 930 tisíc Kč a obrat za první rok činnosti společnosti dosáhl výše 16 miliónů korun. V prvních deseti letech činnosti se obrat zvýšil na přibližně 1 miliardu 800 miliónů korun a společnost se dostala mezi 20 nejvýznamnějších stavebních společností v České republice a tuto pozici si udržuje doposud. Firma je řízena ze Zlína, kde sídlí její ředitelství. Protože působí nejen na Moravě a ve Slezsku,

ale také v Čechách (částečně v dalších zemích Evropy), má své závody také v jiných městech České republiky. Přestože je její specializací stavební výroba technologií monolitického betonu, můžeme se s výsledky její úspěšné činnosti setkat také při výstavbě objektů pozemního, průmyslového a inženýrského stavitelství, výstavbě a stavebních úpravách nemocnic, při výstavbě ekologických staveb, případně při rekonstrukcích historických staveb a opravách a údržbě stavebního fondu. [15]

### **Pozemní stavitelství Zlín, a.s.**

Akciová společnost Pozemní stavitelství Zlín byla založena Fondem národního majetku jako nástupnická organizace státní akciové společnosti stejného názvu 30. dubna 1992.

Historii podniku je možno sledovat však již od poválečných let, v roce 1949 vznikly Pozemní stavby sloučením více drobných podniků stavební výroby. Po celou éru své existence byl podnik jedním z vedoucích představitelů stavebnictví, zvláště pak bytového, v bývalém Československu.

Na tuto činnost navázala naše a.s. v plném rozsahu, rozšířila ji o výstavbu rodinných domků, adaptace a rekonstrukce, provádění inženýrských sítí a vodohospodářských staveb.

V současné době nabízí naše společnost svým zákazníkům komplexní a vysoce profesionální služby od projektové přípravy přes vlastní výstavbu, včetně některých specializovaných činností, dopravy, výroby a montáže betonových výrobků až po pronájmy ubytovacích, kancelářských, skladových a prodejních ploch. [16]

### **PSG a.s.**

PSG je moderní a dynamicky se rozvíjející společenství, působící v České republice a v mnoha zemích celého světa již více než 80 let.

Nabízíme dodávky investičních celků na klíč v oblastech výrobního průmyslu, energetiky a staveb občanské vybavenosti.

Hlavní oblasti podnikání:

- Ø Dodávky investičních celků na klíč.
- Ø Obchodní centra.
- Ø Energetika.
- Ø Výrobní průmysl.
- Ø Logistická centra.
- Ø Hotely.
- Ø Specializovaná stavební výroba.
- Ø Výroba a montáž železobetonových skeletů.
- Ø Výroba a montáž ocelových skeletů.
- Ø Výroba a montáž protihlukových stěn.
- Ø Doprava.
- Ø Montáž v oblasti ZTI, ÚT a elektroinstalací. [17]

**Druhou skupinu** tvoří společnosti, které jsou mnohonásobně větší a nedají se proto spolu srovnávat, ale je nutné je uvést, protože se s nimi IMOS Zlín s.r.o. velmi často střetává v konkurenčním boji o zakázky. Ve většině případů mezi těmito firmami zůstává společnost na poli poražených. Tyhle firmy se dají také považovat jako zahraniční konkurence v Česku, protože je vlastní vždy zahraniční investor. Patří sem společnosti Skanska a.s., STRABAG a.s., SSŽ a.s., Metrostav a.s.

### **Skanska CZ a.s.**

Koncern Skanska CZ je tvořen mateřskou společností Skanska CZ a.s., jejími dceřinými společnostmi a organizačními složkami. Předmětem podnikání je stavební činnost s prioritním zaměřením na provádění dopravních, občanských, bytových, inženýrských a průmyslových projektů.

Organizačně je skupina uspořádána do pěti oborově zaměřených divizí (Pozemní stavitelství, Dopravní stavitelství, Project Development, Betonové konstrukce a Technologie).

Firemní historie společnosti Skanska CZ začíná v roce 1953. Postupným vývojem, pod různými obchodními jmény (Zemstav – Inženýrské a průmyslové stavby – IPS – IPS Skanska – Skanska CZ) a v různých právních formách (národní podnik, státní podnik, akciová společnost) se koncern Skanska CZ stal lídrem českého stavebnictví se zhruba osmiprocentním podílem na stavebním trhu. Úspěšně rozvíjí své podnikatelské aktivity i na Slovensku.

Jediným akcionářem Skanska CZ a.s. je společnost Skanska Kraft AB, jejímž stoprocentním vlastníkem je společnost Skanska AB. [18]

Tržby za rok 2005: 33 903 000 tis. Kč

Tržby za rok 2006: 36 455 000 tis. Kč

Nárůst tržeb v roce 2006 oproti roku 2005 byl 7,5 %.

### **STRABAG a.s.**

**STRABAG** – hlavní značka STRABAG SE – působí ve všech oblastech stavebního průmyslu a jako významná evropská stavební společnost podniká po celém světě. Koncern patří mezi přední dodavatele stavebních služeb ve střední a východní Evropě a zaměstnává více než 60.000 pracovníků ve více než 500 lokalitách a dosahuje stavebních výkonů v hodnotě téměř 11 mld. euro. [19]

### **STAVBY SILNIC A ŽELEZNIC, a. s.**

Společnost Stavby silnic a železnic (SSŽ) patří k nejvýznamnějším stavebním firmám v České republice a je jedničkou v oblasti dopravního stavitelství. Firma staví na svých bohatých mezinárodních zkušenostech, špičkovém technologickém zázemí a



výkonnosti 15 regionálních závodů a 13 dceřiných společností. Na českém trhu působí již více než 50 let.

Na podzim 2006 se stoprocentním vlastníkem SSŽ stala francouzská společnost EUROVIA. Ta je členem skupiny VINCI – největšího stavebního a koncesního koncernu na světě, který působí v 16 zemích.

Mezi hlavní aktivity SSŽ patří zejména silniční stavby se zaměřením na dálnice a rychlostní cesty, železniční stavby, mosty, sportovní stavby a rekonstrukce městských komunikací včetně historických center.

Důležitý segment aktivit společnosti tvoří tzv. speciální stavby, jako je například výstavba kanalizačních a vodovodních sítí, čistíren odpadních vod, nádrží, čerpacích stanic pohonných hmot, ekologické zabezpečení skládek, rekonstrukce městských historických jader a v neposlední řadě také vlastní výroba a konstrukce protihlukových stěn. [20]

### **METROSTAV a.s.**

Metrostav a.s. je universální stavební společnost zajišťující řízení a realizaci náročných stavebních děl. Metrostav a.s. se zařadí mezi nadprůměrně prosperující středoevropské stavební firmy s trvalým růstem své produkce, tržní hodnoty a s úrovní řízení odpovídající standardům EU. Firma Metrostav, a.s. vznikla v roce 1971 jako úzce specializovaná firma na stavbu pražského metra. V průběhu doby, především pak v 90. letech 20. století se transformovala v univerzální stavební společnost, která se zaměřuje zejména na generální dodávky staveb. Působí v rámci nadnárodní společnosti DDM Group a působí jako mateřská společnost pro skupinu dceřiných společností. [21]

### ***Zahraniční sektor***

V současné době velmi významnou část zahraniční konkurence začínají tvořit firmy přicházející z východu. Díky levné pracovní síle a levným materiálům začínají stavět díla

za ceny, kterým evropské firmy nedokáží konkurovat. Nejvíce do Evropy pronikají firmy z Číny díky jejich levné nabídce.

Společnost IMOS Zlín s.r.o. již v předcházejícím období vedla jednání s několika zahraničními partnery o případném vstupu na zahraniční trh. Bylo to období vzájemného poznávání v mnoha oblastech, např. kultury, mentality, komunikace, kontaktů, reálnosti případných zakázek, cenových parametrů, způsobů zajištění financování apod.

Nyní dochází k výraznému posunu v této oblasti, a to k intenzivnímu jednání o konkrétních projektech, fungování případného obchodního vztahu. Jedná se především o zakázky vodohospodářského charakteru (vodovody, kanalizace, čistírny odpadních vod, úpravy pitné vody, zásobníky pitné vody) a dále pak stavby ekologického charakteru, např. budování skládek komunálního odpadu.

Společnost IMOS Zlín v současné době nepodniká zahraniční aktivity. V minulých obdobích probíhal monitoring zahraničních teritorií a navázání kontaktů s mnoha investory. Nejlukrativnější oblasti pro investice jsou blízký východ a Afrika. V arabských zemích jsou realizovány megalománské projekty v oblasti vodohospodářských staveb a také se tam staví mnoho monolitních betonových konstrukcí. Zde velmi záleží na důvěryhodnosti partnera.

V rovníkové Africe probíhají investiční akce na výstavbách ropovodů. Působí tu mnoho firem ze Španělska a Francie, které tu vytváří velké konkurenční prostředí.

V budoucnosti je vizí společnosti začít rozvíjet aktivity v těchto oblastech.

### **3.2.2 Strategická analýza vnitřního prostředí**

#### **3.2.2.1 Informace o uplynulém a předpokládaném vývoji**

V uplynulém období se musela společnost vyrovnat se změnou struktury prováděných prací, kdy převažovaly práce na stavbách pozemního a průmyslového charakteru a také práce při výstavbě komunikací.

Absencí programů ministerstva životního prostředí České republiky s finanční podporou EU (OPI) se téměř úplně zastavila výstavba kanalizací a velkých čistíček odpadních vod u aglomerací nad 2000 ekvivalentních obyvatel. V této oblasti výstavby spočívalo v minulém období těžiště prací naší společnosti. Velkým úsilím řídicích pracovníků se podařil zajistit přechod společnosti na jinou strukturu prací. Byly realizovány stavby jako např. Oprava stáčení a skladování chemikálií 28,5 mil. Kč, Realizace a modernizace CTZ Přerov 145,7 mil. Kč, Kulturní a univerzitní centrum 120,1 mil. Kč, Komunikace I/49 Zlín – Malenovice 41,8 mil. Kč aj.

Z důvodů potřeby detailních rozborů o výsledcích hospodaření v daném čase byl kladen velký důraz na plné využití systému řízení stavební výroby.

#### **3.2.2.2 Hlavní strategické cíle společnosti**

Vzhledem k situaci na trhu stavebních prací lze očekávat neustále se zostřující konkurenci, přísnější a podrobnější podmínky ze strany investorů a vyšších dodavatelských organizací. Z těchto důvodů je nutné se pružně přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám, sledovat trendy vývoje trhu, technologií a velmi silné konkurence. Vstupem velkých zahraničních partnerů se tato problematika jen prohloubila. Pokud má společnost v soutěži s nimi uspět, je nutné klást vysoký důraz na propagaci firmy, kvalitu, profesionalitu a cenovou politiku. Velmi důležité je samozřejmě i zabezpečení výhodných subdodávek.

Za tímto účelem bude kladen důraz na marketingovou činnost, vedení společnosti a organizační strukturu, především v oblasti přípravy výroby. Bude nutné zaměřit se na odstranění neefektivních nákladů, zrychlení finančního toku, využití vnitřních rezerv, komunikaci se zákazníkem a v neposlední řadě na dodržování a rozvíjení integrovaného systému řízení společnosti vyplývající z norem jakosti, environmentálního systému a systému BOZP.

Vzhledem k neustálým změnám podmínek a vzniku nových zajímavých možností pro získání finančních prostředků prostřednictvím nových dotačních programů pro zákazníky je potřeba i nadále rozšiřovat strukturu prováděných prací s důrazem na specializaci společnosti v oblasti vodohospodářských staveb.

I nadále je nutno pokračovat v intenzivní komunikaci se zahraničními obchodními partnery o možnostech realizace zakázek vodohospodářského a ekologického charakteru v jejich zemích. V současné době nemá společnost organizační složku v zahraničí.

### **3.2.2.3 Informace o aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje**

Společnost nemá v současné době aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.

### **3.2.2.4 Informace o aktivitách v oblasti ochrany životního prostředí a pracovně právních vztazích**

Dodržování zásad ochrany životního prostředí a nakládání s odpady se staly nedílnou součástí filosofie společnosti a chování zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti jsou seznámeni s postupy a zásadami při nakládání s jednotlivými druhy odpadů vznikajících při stavební činnosti. Při provádění vnitřních auditů je tato činnost podrobena kontrole a nebyly shledány neshody.

Pracovně právní vztahy jsou ve společnosti vnímány jako její priorita. V současné době se jeví jako závažný problém nedostatek jak výrobních, tak i řídicích pracovníků.

Společnost má uzavřenou kolektivní smlouvu s odborovou organizací, jejímž prostřednictvím jsou zabezpečena práva zaměstnanců. Společnost pravidelně zabezpečuje pro zaměstnance vzdělání v rámci školení. Důraz je rovněž kladen na dodržování povinností v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Pilířem pro zajištění kvality prováděných prací, ochranu životního prostředí a dodržování BOZP a PO je uplatňovaný integrovaný systém společnosti.

### 3.2.2.5 Organizační struktura společnosti

IMOS Zlín s.r.o. je soukromou firmou, jejímž nejvyšším orgánem je valná hromada společnosti.

**Valná hromada** se skládá ze všech na ní přítomných společníků. Rozhoduje o zásadních a nejdůležitějších záležitostech společnosti. Práva a povinnosti valné hromady jsou stanoveny zákonem č. 513/91 Sb. ve znění pozdějších novel a doplňků a Společenskou smlouvou.

Valná hromada rozhoduje o jmenování, odvolání a odměňování statutárního orgánu společnosti – **jednatelů**. Jednatelům náleží obchodní vedení společnosti. Jednají a podepisují za společnost. Jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti. Pro jednatele platí zákaz konkurence dle § 136 Obch.Z.

Řízením společnosti je pověřen **ředitel společnosti**, který je oprávněn jednat jménem společnosti navenek a činit právní úkony při zajišťování provozu a řízení společnosti.

Společnost se organizačně člení na **hospodářská střediska**:

- Ø řízení a správa společnosti,
- Ø provozní střediska (stavby),

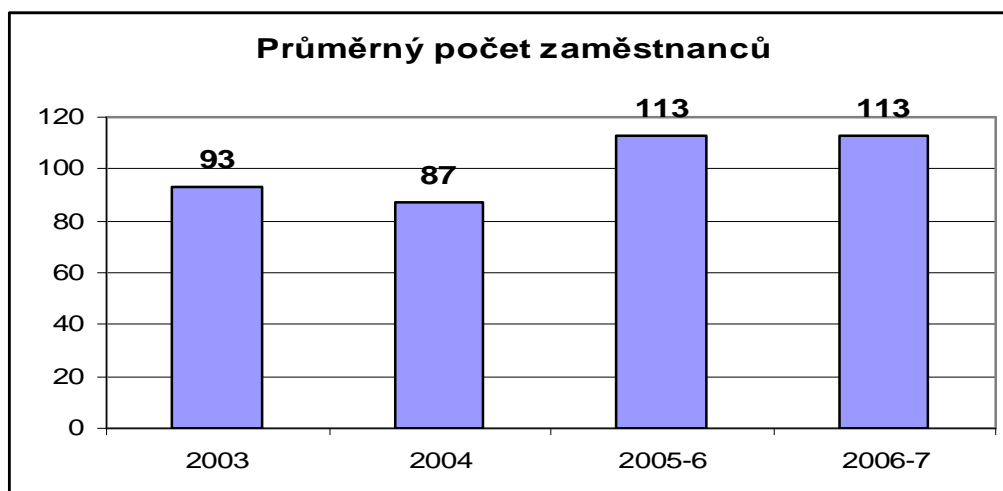
Správní hospodářská střediska zajišťují řízení a chod jednotlivých provozních středisek a celé společnosti. Do těchto středisek jsou zahrnuti: ředitel společnosti, obchodně technické oddělení, vedení divize Morava – VHS, vedení divize Morava – PS, vedení divize Čechy, stavbyvedoucí a mistři. Provozní střediska představují konkrétní stavební akce. Náklady a výnosy jsou adresně směřovány na jednotlivé stavby, režie správních středisek účetní software měsíčně rozpouští do nákladů provozních středisek formou správní a výrobní režie.

Schéma organizační struktury je znázorněno v příloze číslo 2.

### **3.2.2.6 Personalistika, BOZP + PO**

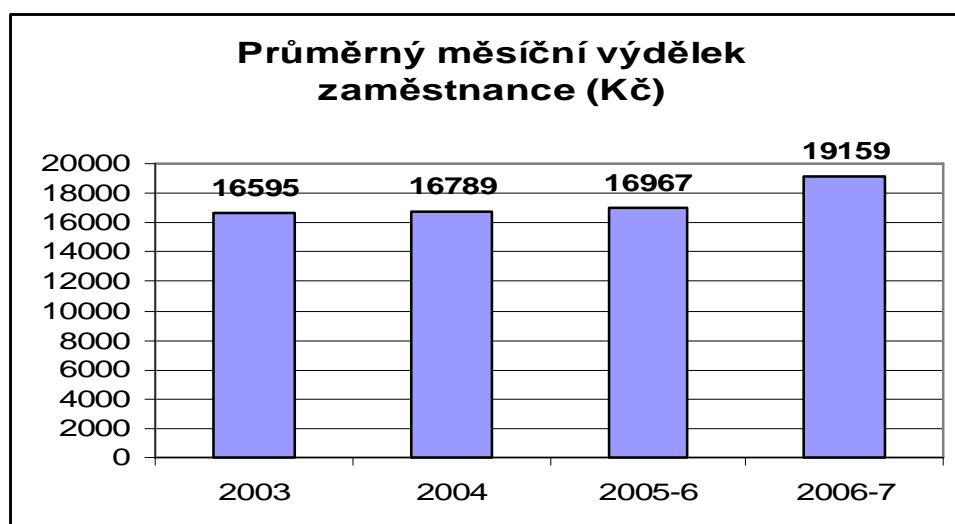
Charakteru a průběhu staveb odpovídala i personální základna. Stav zaměstnanců společnosti byl na začátku roku před zahájením výroby 97. Kulminoval v měsíci srpnu, kdy činil 130 a poté začal pozvolna klesat na 114 v prosinci. Rok 2006 byl v oblasti personalistiky velmi náročný. Pokles kvalifikovaných pracovníků na trhu práce výrazně ovlivnil vysokou fluktuaci. Nový zaměstnanci často nebyli schopni plnit náročné úkoly společnosti. Svůj podíl na tomto stavu má částečně i pracovní režim. Zájemci o zaměstnání dávají přednost práci, která je rozvržena pravidelně na celý rok před nerovnoměrně rozvrženým režimem. Vedení společnosti získalo ve spolupráci s pracovními agenturami několik nových zaměstnanců. Tento způsob zajišťování kádrů je však jen jednou z alternativ a prozatím není příliš efektivní.

**Graf č.2:** Průměrný počet zaměstnanců



*Zdroj: Výroční zpráva společnosti IMOS Zlín s.r.o. za rok 2006-7*

**Graf č.3:** Průměrný měsíční výdělek zaměstnance



*Zdroj: Výroční zpráva společnosti IMOS Zlín s.r.o. za rok 2006-7*

Velká pozornost je dlouhodobě věnována odborné výchově zaměstnanců všech kategorií. Všichni zaměstnanci se pravidelně účastní školení o BOZP, PO a ISM. Toto školení, zaměřené především na pracovní rizika, je prováděno vždy při zahajování nových staveb včetně školení speciálních profesí.

Oblast BOZP a PO je zajišťována externě firmou ZEKA plus, s.r.o. Ve společnosti je zaveden integrovaný systém řízení, jehož součástí je také oblast BOZP a PO. Mimo výše uvedené informace týkající se odborné výchovy a školení zaměstnanců, je činnost zaměřena na kontroly pracovišť s cílem odhadovat nedostatky ovlivňující úroveň bezpečnosti jednotlivých pracovníků. Ke zvyšování úrovně bezpečnosti na pracovištích přispívá zejména dodržování zavedeného systému, kontrolní a poradenská činnost, pravidelné schůzky vedení s odborně způsobilými osobami a pravidelné sledování změn v legislativě. Funkčnost integrovaného systému řízení je prověřována formou externích auditů, které jsou prováděny akreditovanými subjekty.

### **3.2.2.7 Hlavní ekonomické výsledky**

Zkoumané účetní období trvalo od 1.4. 2006 do 31.3. 2007

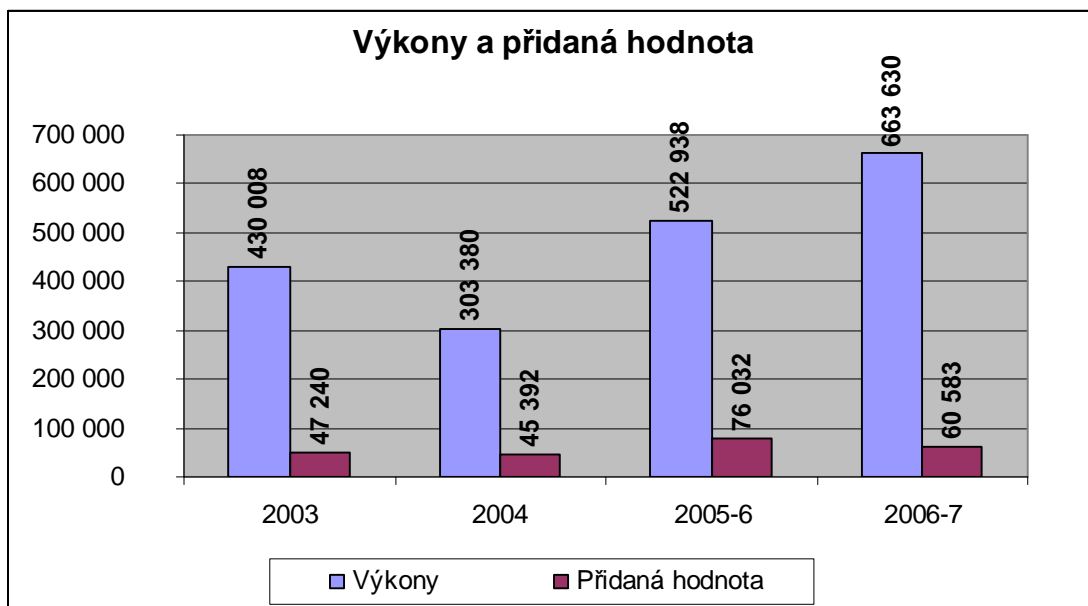
Z důvodu sezónnosti stavebních prací, které jsou hlavním předmětem podnikání společnosti, přešla společnost z účetního období – kalendářní rok na účetní období – hospodářský rok tj. od 1.4. příslušného kalendářního roku do 31.3. příslušného kalendářního roku. Účetní období předcházející hospodářskému roku trvalo od 1.1. 2005 do 31.1. 2006.

Hospodaření společnosti skončilo v účetním období 4/2006 - 3/2007 (2006/7) vytvořením zisku před zdaněním ve výši 23 533 tis. Kč (minulé účetní období 35 421 tis. Kč). Provozní výsledek hospodaření činil 24 315 tis. Kč a finanční výsledek hospodaření – 782 tis. Kč. Čistý zisk byl vytvořen ve výši 17 791 tis. Kč (minulé účetní období 26 954 tis. Kč).



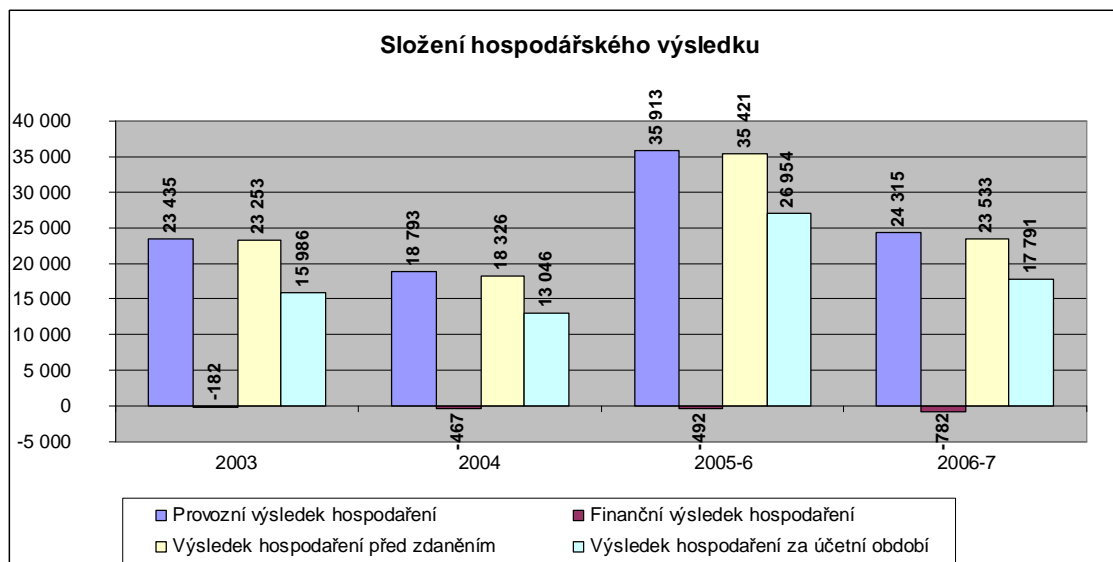
## Výsledovka – vybrané ukazatele

**Graf č.4:** Výkony a přidaná hodnota



*Zdroj: Výroční zpráva společnosti IMOS Zlín s.r.o. za rok 2006-7*

**Graf č.5:** Složení hospodářského výsledku



*Zdroj: Výroční zpráva společnosti IMOS Zlín s.r.o. za rok 2006-7*

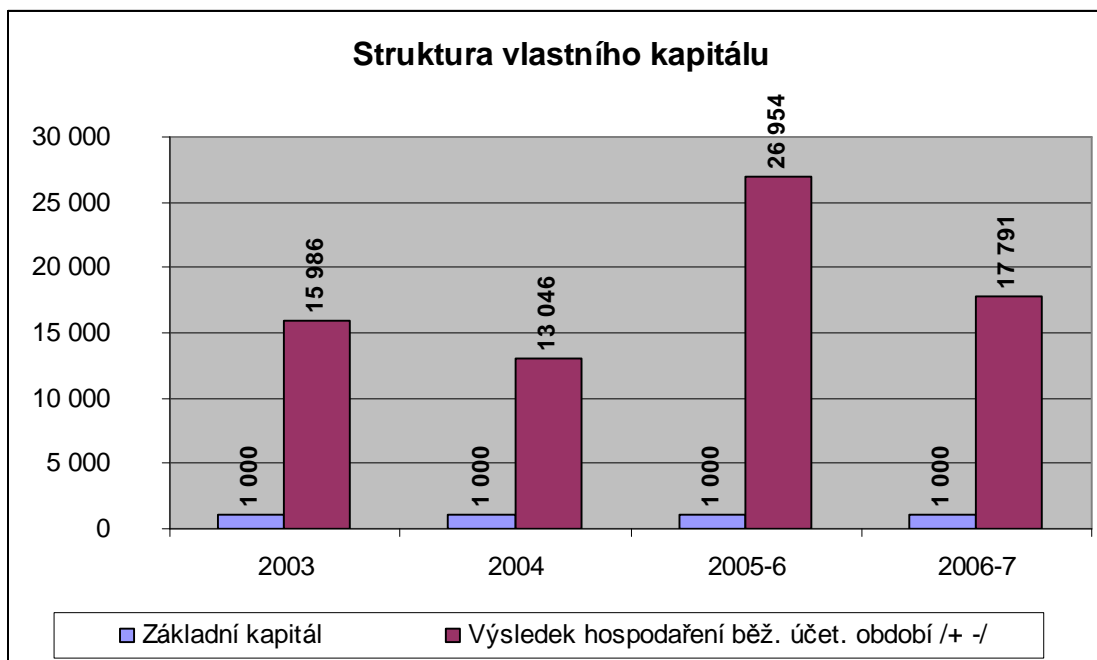
Výkony vzrostly z 522 938 tis. Kč v roce 2005/6 na 663 630 tis. Kč. Zároveň ale vzrostl nákup služeb z 356 664 tis. Kč v roce 2005/6 na 487 799 tis. Kč a spotřeba materiálu a energie z 90 242 tis. Kč v roce 2005/6 na 115 248 tis. Kč. Změna stavu zásob vlastní výroby činila 20 791 tis. Kč (minulé účetní období 1 898 tis. Kč). Přidaná hodnota byla v účetním období 2006/7 60 583 tis. Kč, což je ve srovnání s rokem 2005/6 (76 032 tis. Kč) pokles o 15 449 tis. Kč.

### **3.2.2.8 Hodnocení finanční situace**

Potřeba zdrojů byla efektivně rozdělena mezi vlastní a cizí zdroje. Financování cizích zdrojů bylo zajištěno čerpáním úvěrů od KB a.s. Na financování provozních nákladů byl používán kontokorentní úvěr s limitem 50 000 tis. Kč. K 31.3. 2007 vykazoval kontokorentní úvěr zůstatek ve výši 39 551 tis. Kč. K 31.3. 2007 společnost nečerpala žádné jiné úvěry a finanční výpomoci. V roce 2006/7 nebyly realizovány tržby v zahraniční měně a nebyla tedy přijata žádná opatření proti kursovým rizikům. Pro poskytnutí jistot vyplývajících z podmínek veřejných obchodních soutěží byla poskytována neplatební bankovní záruka od KB a.s. Zůstatek k 31.3. 2007 činil u krátkodobých bankovních záruk 3 550 tis. Kč, u střednědobých a dlouhodobých bankovních záruk 7 532 tis. Kč.

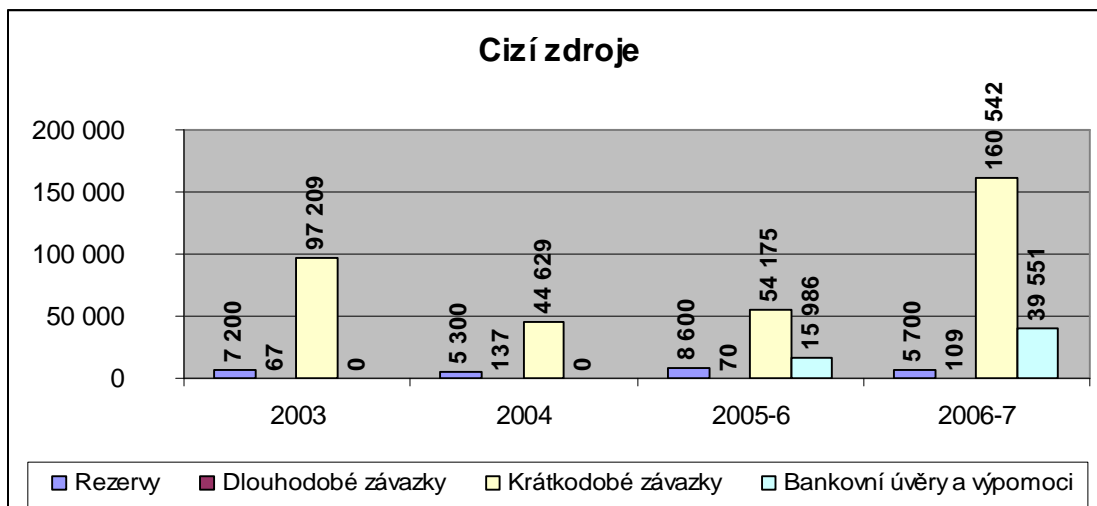
## Pasiva

**Graf č.6:** Struktura vlastního kapitálu



*Zdroj: Výroční zpráva společnosti IMOS Zlín s.r.o. za rok 2006-7*

**Graf č.7:** Cizí zdroje

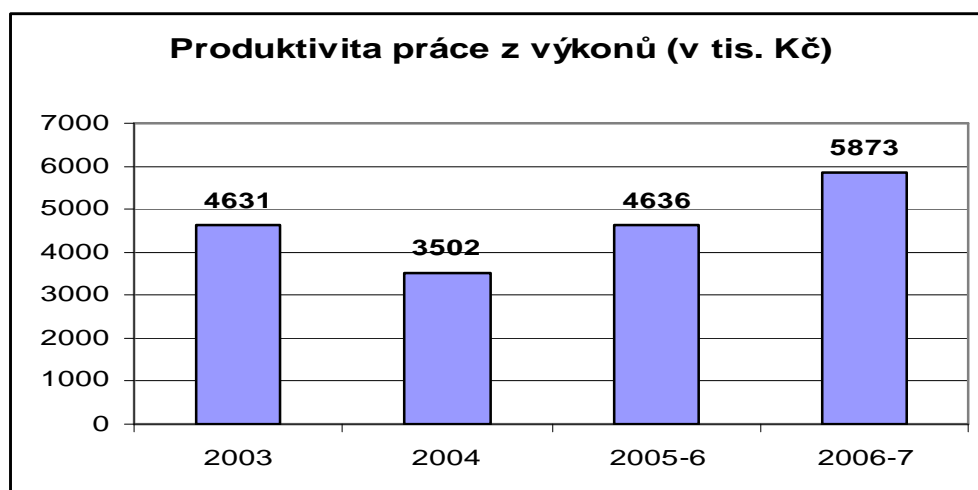


*Zdroj: Výroční zpráva společnosti IMOS Zlín s.r.o. za rok 2006-7*

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců byl v účetním období 2006/7 113, stejně jako v roce 2005/6.

V souvislosti se snižováním finančních nákladů společnosti přijímala i v roce 2006/7 úsporné vklady od zaměstnanců. K 31.3. 2007 činil zůstatek vnitropodnikové spořitelny 482 tis. Kč.

**Graf č.8:** Produktivita práce z výkonů



*Zdroj: Výroční zpráva společnosti IMOS Zlín s.r.o. za rok 2006-7*

Společnost nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky, rovněž také nemá neuhrazeny závazky po splatnosti vůči nositelům sociálního zabezpečení a všeobecného zdravotního pojištění. Celkově můžu konstatovat, že v roce 2006/7 byla finanční situace dobrá a stabilní.

### **3.2.3 SWOT analýza společnosti IMOS Zlín s.r.o.**

Na základě teoretického úvodu o problémech spojených s dodavatelstvím, dále pak na základě seznámení se se společností IMOS Zlín s.r.o. a na základě kritické analýzy firmy, byla vytvořena SWOT analýza. V analýze se ukazuje jako příležitost pro zlepšení hodnocení rozpočtů jednotlivých subdodavatelských akcí.

<b>Silné stránky</b>	<b><i>Využití silných stránek</i></b>
<p>Ø Nižší ceny</p> <p>Ø Využití stávajícího tržního podílu a dodavatelských vztahů</p> <p>Ø Kompletní služby</p> <p>Ø Struktura společnosti – rozdělení na mateřskou společnost a na dceřiné společnosti</p>	<p>Společnost pro investora dokáže nabídnout nižší cenu než konkurence.</p> <p>Jedná se o firmu již zavedenou, tudíž dokáže využít stávajícího tržního podílu a dodavatelských vztahů.</p> <p>Vlastními prostředky dokáže společnost zabezpečit celou zakázku.</p> <p>Možnost specializace na menší nebo při sjednocení na větší projekty.</p>
<b>Slabé stránky</b>	<b><i>Možnost eliminace slabých stránek</i></b>
<p>Ø Nedostatečná znalost cizích jazyků vedoucích pracovníků</p>	<p>Umožnění výuky cizího jazyka v rámci firmy a zaměstnávání lidí se znalostí cizího jazyka.</p>
<b>Příležitosti</b>	<b><i>Jaké zdroje a úsilí by bylo třeba vynaložit pro jejich využití</i></b>
<p>Ø Vstup na nové trhy</p> <p>Ø Rozvoj subdodavatelství v zahraničí</p>	<p>Snažit se nabízet své služby v zahraničí v rozvojových zemích ve kterých se buduje infrastruktura.</p> <p>Vstoupit na zahraniční trh je pro firmu vždy velmi složitý úkol. Mírné zjednodušení lze docílit tím, že akce bude zabezpečena místní firmou, která</p>

	zná tamní poměry. Proto je nutné uvést v dokonalost subdodavatelství v mateřské zemi.
<b>Hrozby</b>	<b><i>Jaké kroky je třeba realizovat pro jejich eliminaci</i></b>
Ø Dohody při získávání zakázek, korupce	Snažit se vždy nabídnout nejlepší cenu, která bude vždy výhodnější než tu, kterou nabízí konkurence.
Ø Nedokonalá příprava výroby z hlediska rozpočtů	Snažit se vždy analyzovat rozpočty stavby ještě před jejím zahájením.

**Tabulka č. 1:** SWOT analýza společnosti IMOS Zlín s.r.o.

### 3.2.4 Způsob zabezpečování subdodavatelství ve společnosti

V současné době veškeré subdodavatelské akce ve společnosti IMOS Zlín s.r.o. zabezpečuje speciální nákladové středisko. Zde pracuje jeden stavbyvedoucí a jeden mistr HSV, kteří zabezpečují engineering a odborné řízení staveb řešené subdodavatelským způsobem.

Nákladové středisko pracuje nezávisle na výrobní sekci společnosti IMOS Zlín s.r.o. Má na starosti zabezpečit celý průběh, realizaci a dohled na subdodavatelské firmy na akce od počátku až do konce, proto je nutné tenhle sektor stále rozvíjet a pracovat na zdokonalením.

Podrobnější údaje považuje firma IMOS Zlín s.r.o. za důvěrné a nepřeje si je zveřejňovat kvůli silnému konkurenčnímu boji v odvětví.

## **4 NÁVRH NA ROZVOJ SUBDODAVATELSTVÍ V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU**

V této kapitole z důvodů možnosti vyjádření citlivých údajů o společnosti a po domluvě s vedením společnosti IMOS Zlín s.r.o. byly některé skutečnosti záměrně vynechány nebo pozměněny.

Návrh na rozvoj subdodavatelství v podniku IMOS Zlín s.r.o. demonstrují na konkrétní stavební zakázce, kterou firma realizovala. Je to srovnání, kde společnost poskytuje kompletní engineering na tuto akci. Myslím si, že v oblasti řízení subdodávek by se společnost mohla dále rozvíjet.

Jedná se o realizaci horkovodní přípojky pro velkosklad včetně dodání a montáže technologií. Z důvodu velké vzdálenosti místa realizace od sídla společnosti a velkých režijních nákladů spojených se vzdáleností, jako je stěhování stavební mechanizace, ubytování pracovníků, byla akce realizována zcela subdodavatelským způsobem a IMOS Zlín s.r.o. poskytoval kompletní engineering, odborné řízení a koordinaci vlastními vedoucími pracovníky, jako generální dodavatel.

Nebyla vytvořena analýza, zda opravdu je tento způsob realizace zakázky nejvýhodnější a nejziskovější. Proto je nutné znovu analyzovat rozpočty této zakázky, srovnat konečný rozpočet akce, složený z rozpočtů subdodavatelských subjektů a novým modelovým rozpočtem vytvořeným podle cen společnosti IMOS Zlín s.r.o., spojených s velkou vzdáleností.

Výstupem srovnávací analýzy bude určení, zda firma mohla na zakázce utržit větší zisk, či nikoliv. Na závěr bude uvedeno doporučení, jak akce daného typu realizovat, stanovení a eliminace rizika při tomhle způsobu realizace děl.

## 4.1 Rozpočty horkovodní přípojky

### 4.1.1 Celkový rozpočet akce vytvořený společností IMOS Zlín s.r.o.

Rozpočet horkovodní přípojky je potřeba rozdělit na několik částí. Budu se zabývat pouze částí, která je předmětem činnosti společnosti.

Rozpočet akce "Horkovodní přípojka"		
Položka číslo	Popis	Cena celkem
<b>PSV - Přidružená stavební výroba</b>		<b>3 789 616,80</b>
1	Ústřední vytápění - strojovny	552 773,83
2	Ústřední vytápění - potrubí	2 413 665,00
3	Ústřední vytápění - armatury	302 730,70
4	Zdravotechnika - vnitřní vodovod	30 347,49
5	Konstrukce zámečnické	53 362,50
6	Izolace tepelné	427 513,98
7	Dokončovací práce - nátěry	9 223,30
<b>HSV - Hlavní stavební výroba</b>		<b>952 092,10</b>
8	Zemní práce	952 092,10
<b>M - Práce a dodávky montáže</b>		<b>927 654,11</b>
9	Montáže oznam.a zabezp. zařízení	901 113,90
10	Montáže vzduchotechnických zařízení	26 540,21
<b>Ostat. - Ostatní náklady</b>		<b>64 200,00</b>
11	Hodinové zúčtovací sazby hlava II/III	64 200,00
<b>Cena celkem za rozpočet bez DPH</b>		<b>5 733 563,01</b>

**Tabulka č. 2:** Celkový rozpočet na akci „Horkovodní přípojka“

První část rozpočtu tvoří práce, které nejsou předmětem činnosti společnosti IMOS Zlín s.r.o., tzn. dodávka a montáž technologie a ostatní náklady spojené se stavbou. Tato část rozpočtu nebude předmětem analýzy a zkoumání. Teplárna jako investor a zároveň provozovatel horkovodu používá technologii od daných dodavatelů. Kvůli kompatibilitě částí horkovodu není možné svévolně měnit dodavatele, proto zde není možné uspořít a nebudeme se těmito náklady zabývat. Jednotlivé části rozpočtu



nazýváme přidružená stavební výroba (PSV), práce a dodávky montáže (M) a ostatní náklady (Ostat.).

Druhou část rozpočtu tvoří práce, které společnost IMOS Zlín s.r.o. má ve svém předmětu činnosti. Patří sem veškeré zemní a výkopové práce, montáže kanalizačního potrubí, odvoz a dovoz zeminy, štěrkopísku a přečerpávání vody. Tuto část nazýváme jako hlavní stavební výrobu (HSV) a je předmětem zkoumání.

#### **4.1.2 Rozpočet HSV vytvořený společností IMOS Zlín s.r.o.**

Zde je uveden rozpočet skutečných nákladů, včetně kalkulovaného zisku, který by společnost měla, pokud by zakázku realizovala sama. Dle tohoto rozpočtu byla také sestavena smlouva o dílo. Zisk firmy na zakázku ve stavebním průmyslu se pohybuje okolo 10%. Na oddíl hlavní stavební výroby z důvodu požadavku investora a vysokých režijních nákladů byl zisk kalkulován na spodní hranici ziskovosti zakázky. To znamená okolo 5%. Bylo nutné realizovat dílo levněji při stejné kvalitě. Náklady na akci „Horkovodní přípojka“ včetně zisku byly dle rozpočtu 952.092,10 Kč.

Rozpočet HSV vytvořený společností IMOS Zlín s.r.o. je uveden v příloze číslo 3 diplomové práce.

#### **4.1.3 Rozpočet HSV vytvořený subdodavatelem**

Z důvodu velkých režijních nákladů byla nalezena subdodavatelská firma, která působí v místě realizace zakázky, která dokázala zhotovit akci mnohem levněji. Společnost IMOS Zlín s.r.o. zde investorovi a poskytla kompletní engineering akce a subdodavatelské firmě bylo poskytnuto odborné vedení při realizaci. Subdodavatel dokázal realizovat akci za 633.304,50 Kč.

Rozpočet HSV vytvořený subdodavatelem je uveden v příloze číslo 4 diplomové práce.

#### **4.1.4 Celkový srovnávací rozpočet akce „Horkovodní přípojka“**

Celkový srovnávací rozpočet je posouzení ziskovosti zakázky. Je to srovnání rozpočtů hlavní stavební výroby v modelové situaci, kdy zakázku realizuje společnost IMOS Zlín s.r.o. a v reálné situaci, kdy zakázku realizovala subdodavatelská firma.

Pro srovnání musel být rozpočet subdodavatele navýšen o režijní náklady spojené s řízením stavby. Jedná se o mzdové, ubytovací a stravovací náklady stavbyvedoucího, popřípadě jeho mistra v místě realizace akce. Dále pak jsou zde započítány jejich režijní náklady na služební automobil, telefon, internetové připojení, nájem kanceláře a administrativní náklady.

V modelovém rozpočtu hlavní stavební výroby společnosti IMOS Zlín s.r.o. jsou už režijní náklady spojené s řízením stavby zahrnuty.

Díky realizování akce „Horkovodní přípojka“ přes subdodavatele byl zisk v oddíle hlavní stavební výroby navýšen o 124.187,60 Kč. To znamená, že realizace oddílu hlavní stavební výroby přes subdodavatelskou firmu je mnohem ekonomičtější než realizace vlastními prostředky.

Nasnadě je otázka zda by nebylo pro investora lepší přímo zaměstnat subdodavatelskou firmu. Subdodavatelská firma má menší režijní náklady, protože je velikostně menší a nemá tak vysoké finanční náklady na řídicí management firmy. Dále pak subdodavatelská firma nemá zavedeny certifikační normy ČSN EN 9001:2001, ČSN EN 14001:2005 a OHSAS 18001:1999. Tyhle normy požaduje investor po generálním zhotoviteli díla, to znamená že drobné firmy, které nejsou certifikovány, tak nesplňují základní kritéria výběrového řízení.

Srovnávací rozpočet akce je uveden v příloze číslo 5.

## **5 STANOVENÍ A ELIMINACE RIZIK**

### **5.1 *Určení možných krizí, které vyvolávají riziko a návrh opatření***

Riziko rozdělím do tří skupin podle faktorů příčiny rizika – riziko vyvolané managementem společnosti, riziko vnitřní ekonomické struktury podniku a riziko vnějšího ekonomického prostředí.

Riziku, které je vyvoláváno managementem společnosti a vnitřní organizační strukturou, se dá předcházet vhodnými opatřeními.

#### **5.1.1 Riziko vyvolané managementem společnosti při subdodavatelství**

Riziko vyvolané managementem společnosti je nejčastější problém při řešení krizí.

Jedná se o:

- Ø osobní zavinění,
- Ø neodpovídající způsob řízení.

Aby nedošlo k osobnímu zavinění, tak je nutné předejít bezstarostnosti v řešení problémů, chybné spekulaci, nedbalosti vedení, podvodu, neadekvátnímu čerpání zdrojů na spotřebu majitelů apod.

Neodpovídající způsob řízení nasává při nedostatečné úrovni teoretických a praktických znalostí, neochotě měnit způsob řízení v nových podmínkách, neshodě s vedoucími, chybných rozhodnutí (neúměrné investice, chybné kalkulace, velká diverzifikace nebo naopak specializace). Těmto všem rizikům lze předcházet.

## Návrh opatření proti riziku

Pro zabezpečení maximálního zisku zakázky, která je realizována pomocí subdodavatelské firmy, navrhuji:

- Ø Stanovení odpovědné osoby - nejlépe s ekonomickým vzděláním a praxí ve stavebnictví, která by posuzovala a srovnávala rozpočty. Jedná se o tvoření rozpočtů, kdy zakázku realizuje subdodavatel a vytvořit rozpočty, kdy zakázku realizuje sama společnost IMOS Zlín s.r.o.
- Ø Tato osoba by byla podřízena přímo vedení společnosti, spolupracovala by s technickou skupinou mateřské společnosti IMOS group s.r.o., která tvoří rozpočty akcí pro celý holding. Předkládala by analýzy k posouzení, který způsob realizace zakázky je výhodnější.
- Ø Tímto způsobem má společnost zabezpečeno vytváření nezávislých analýz na výrobě. Výrobní technik je totiž spjat s výrobou a technologií, kde se snaží nalézt vhodné úspory. Ekonom hledá úspory v řízení, vhodném výběru subdodavatelů a minimalizaci režijních nákladů.

### 5.1.2 Riziko vyvolané vnitřní ekonomickou situací při subdodavatelství

Při dílech realizovaných subdodávkovým způsobem lze riziko vyvolané vnitřní ekonomickou situací velmi dobře eliminovat. Jedná se především o riziko špatné kalkulace zakázky a nesolventnosti vůči svým dodavatelům. Zde platí stejný návrh, jako v předchozí kapitole. To znamená zřízení ssubjektu, který má na starosti kalkulaci a posuzování zakázek.

Samotná technická realizace přitom není obtížná. Nutný je pouze dohled na firmy, které pro nás zhotovují akce.

### **5.1.3 Riziko vnějšího ekonomického prostředí při subdodavatelství**

- Ø Ekonomická situace mimo podnik.
- Ø Působení vyšší moci.

Jedná se o riziko, kterému nelze zabránit, pouze ho předcházet. Subdodávky ve stavebnictví obecně platí stejná pravidla, jako na veškeré stavební zakázky. Na tenhle způsob rizika se dá zajistit například předvídáním budoucího vývoje, tvoření dostatečné finanční rezervy a rozšířením předmětu podnikání.

## 6 ZÁVĚR

Stavební průmysl se neustále vyvíjí, zanikají staré výrobní programy a postupy, vznikají zde nové příležitosti. Toto je ovlivněno ekonomickou situací země nebo lokality, ve které je jednotka umístěna.

Jako cíl diplomové práce jsem si zvolil analyzovat podnik IMOS Zlín s.r.o., z hlediska optimálního řízení subdodavatelství. Aby mohla být provedena analýza subdodavatelství, tak v první části diplomové práce jsou uvedeny teoretické pojmy a problematika dodavatelsko-odběratelských vztahů. Správné řízení subdodávek patří k nejsložitějším manažerským úkolům uvnitř firmy. Proto je nutné se téhle problematice neustále věnovat.

Než jsem se začal zabývat praktickou částí, musel jsem se dokonale seznámit se společností IMOS Zlín s.r.o.

V praktické části jsem vytvořil strategickou analýzu podniku, která se skládá ze strategické analýzy okolí firmy. Zde patří rozbor socioekonomického sektoru firmy a také oborového okolí firmy. V oborovém okolí firmy jsou představeny společnosti, které nejvíce konkurují analyzované firmě. Myslím si, že ve stavebnictví nelze jednoznačně říct, která firma je lepší a která horší dle ekonomických ukazatelů. Stavební společnosti střední velikosti je nutné vždy posuzovat hlouběji z hlediska řízení managementu, používaných materiálů, ale také jaký má firma lobbying při získávání zakázek.

V analýze vnitřního prostředí firmy a dále pak při posuzování zakázky, zda ji realizovat vlastními prostředky nebo pomocí subdodavatelů jsem shledal výhodný potenciál realizace subdodávkových zakázek. Při dobré koordinaci a řízení stavby se tato zakázka dá zvládnout při menších režijních nákladech a menším riziku ztráty, než při realizaci vlastními silami.

Jako návrh na zlepšení rentability jednotlivých zakázek uvádím vytvoření speciálního subjektu, který by jednotlivá díla posuzoval a kontroloval. Vytvořená diplomová práce může sloužit jako námět jakým způsobem ve firmě posuzovat zakázky. Výsledky srovnávacích rozpočtů by mohly firmám poskytnout vhodné podklady pro vypracování vlastních firemních analýz, které posoudí zda je výhodnější realizovat stavbu vlastními prostředky nebo subdodavatelsky.

## Seznam použitých zdrojů

### A. Odborná literatura

- [1] FIALA, P. *Modelování dodavatelských řetězců*. Praha: Professional Publishing, 2003. 168 s. ISBN 80-86419-62-2.
- [2] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 129 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [4] BRUKNER, T. - VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: EKOPRESS, 1998. ISBN 80-86119-07-6.
- [5] VEBER, J. SRPOVÁ J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN: 80-247-1069-2.
- [6] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5.
- [7] KORÁB, V. MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. Praha: Computer press, 2005. 252 s. ISBN: 80-251-0592-X.
- [8] MALACH, A. a kolektiv. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 2005. 524 s. ISBN: 80-247-0906-6.
- [9] BURNS, P. *Entrepreneurship And Small Business*. Gosport, Hants: Ashford Colour Press Ltd. 2001. 418 s. ISBN: 0-333-91474-0.



- [10] BREALEY, R.A. – MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha, Computer press, 2000. ISBN: 80-85605-24-4.
- [11] KÍNL, K. a kolektiv. *Velká kniha pro podnikání*. Olomouc, Rubico, 1998. ISBN: 80-85839-21-0.

#### *B. Internetové zdroje*

- [12] *Ministerstvo financí České republiky : Komentář k makroekonomické predikci (duben 2008)* [online]. 2008 [cit. 2008-04-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre\\_38957.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_38957.html)>.
- [13] SEVERA, Josef. *Řízení rizik a moderní interní audit* [online]. 2004 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.kr-vysocina.cz/soubory/450008/intaudariznakru\\_6\\_04II.pdf](http://www.kr-vysocina.cz/soubory/450008/intaudariznakru_6_04II.pdf)>.
- [14] *Stavební mechanizace Otrokovice* [online]. 2007 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <[www.smo.cz](http://www.smo.cz)>.
- [15] *Zlínstav, a.s.* [online]. 2008 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <[www.zlinstav.cz](http://www.zlinstav.cz)>.
- [16] *Pozemní stavitelství Zlín a.s.* [online]. 2008 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <[www.pstzlin.cz](http://www.pstzlin.cz)>.
- [17] *PSG a.s.* [online]. 2007 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <[www.psg.eu](http://www.psg.eu)>.
- [18] *SKANSKA CZ a.s.* [online]. 2007 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <[www.skanska.cz](http://www.skanska.cz)>.
- [19] *STRABAG a.s.* [online]. 2008 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <[www.strabag.cz](http://www.strabag.cz)>.

- [20] *STAVBY SILNIC A ŽELEZNIC, a.s.* [online]. 2007 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <[www.ssz.cz](http://www.ssz.cz)>.
- [21] *Metrostav a.s.* [online]. 2008 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <[www.metrostav.cz](http://www.metrostav.cz)>.
- [22] *IMOS group.* [online]. 2008 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <[www.imos.cz](http://www.imos.cz)>.

### *C. Ostatní zdroje*

- [23] Výroční zpráva společnosti IMOS Zlín s.r.o. za hospodářský rok 2006-7

## **Seznam obrázků**

**Obrázek č. 1:** Princip outsourcingu a insourcingu

**Obrázek č. 2:** Struktura holdingu IMOS

## **Seznam tabulek**

**Tabulka č. 1:** SWOT analýza společnosti IMOS Zlín s.r.o.

**Tabulka č. 2:** Celkový rozpočet na akci „Horkovodní přípojka“

## **Seznam grafů**

**Graf č.1:** Směnný kurz CZK/EUR

**Graf č.2:** Průměrný počet zaměstnanců

**Graf č.3:** Průměrný měsíční výdělek zaměstnance

**Graf č.4:** Výkony a přidaná hodnota

**Graf č.5:** Složení hospodářského výsledku

**Graf č.6:** Struktura vlastního kapitálu

**Graf č.7:** Cizí zdroje

**Graf č.8:** Produktivita práce z výkonů

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

**BOZP + PO** – Bezpečnost ochrany zdraví při práci + požární ochrana

**HSV** – Hlavní stavební výroba

**PSV** – Přidružená stavební výroba

**M** – Montáže

**Ostat.** – Ostatní náklady

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Výpis z obchodního rejstříku společnosti IMOS Zlín s.r.o.

**Příloha č. 2:** Organizační struktura společnosti IMOS Zlín s.r.o. na rok 2008

**Příloha č. 3:** HSV rozpočet akce "Horkovodní přípojka" subdodavatel

**Příloha č. 4:** HSV rozpočet akce "Horkovodní přípojka" IMOS Zlín s.r.o.

**Příloha č. 5:** Celkový HSV rozpočet akce "Horkovodní přípojka"